

# **De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement**

Samenhang in maatschappelijk vastgoed, economie,  
leegstand en herbestemming in  
de gemeenten Aa en Hunze, Borger-Odoorn,  
Coevorden en Emmen

*provincie*  *Drenthe*

**Colofon**

Druk	Koninklijke Van Gorcum Assen
ISBN	978-90-819774-4-9
NUR	805
Omslag	Cultuurcafé VanSlag, Borger
1 <sup>e</sup> druk	maart 2014
Samengesteld door:	ing. J. Veuger MRE FRICS A. Tjeerdsma Msc.

**RICS**the mark of  
property  
professionalism  
worldwide

© 2014 Jan Veuger. Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgeefster van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hen op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, wat ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgeefster is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het Kb van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

## Voorwoord

Herbestemming van vastgoed is een verbindende kracht voor behoud en versterking van een vitaal platteland, stad en dorp. We realiseren ons soms onvoldoende dat de dynamiek van gebouwen een andere dynamiek is dan die van een aantal jaren geleden. De behoefte verandert sneller dan de omlooptijd van een gebouw. De verminderende bevolkingsgroei en de verminderende economische groei maken dat de schaal en omvang van leegstand veranderen. Het aanbod van vrijkomende panden wordt groter dan de vraag. Het zijn niet meer alleen de boerderijen, woningen en dorpswinkels die leeg komen te staan. Ook gebouwen als dorpshuizen, scholen, postkantoren en bibliotheken vragen om een vervangende functie. Daarbij zijn er onvoldoende middelen om panden te onderhouden en gaat leegstand steeds meer het stads- en dorpsbeeld bepalen en daarmee de ruimtelijke kwaliteit van Drenthe. Ik merk dat veel mensen zich hier zorgen over maken en er iets aan willen doen.

We zien dat het steeds belangrijker wordt om zicht te krijgen op hoe het proces van leegstand en herbestemming verloopt. Vooral om kennis te hebben van de verschillende oplossingsvarianten. Aan de hand van theorie en praktijk zoeken naar een antwoord op deze maatschappelijke opgave. Een blauwdruk is niet gewenst, maar handvatten zullen ons helpen de juiste stappen te nemen. Hiervoor zoeken we naar voorbeelden die goed hebben gewerkt, om daar van te leren. Maar we willen vooral antwoorden vinden op de concrete vragen in gemeenten.

Het herbestemmen van vastgoed is daarmee een lastige opgave. Niet alleen om reden van demografie en economie, maar ook omdat deelnemende partijen verschillende belangen hebben. In dit boek leest u onze eerste bevindingen in het verkennen van het vraagstuk rondom leegstand en herbestemming. Als provincie nemen we onze verantwoordelijkheid en samen met gemeenten onderzoeken we wat we hierin kunnen betekenen. Want voor mij is herbestemming van gebouwen cruciaal voor behoud van ons platteland.

Rein Munnikma

*Gedeputeerde provincie Drenthe*





# Inhoudsopgave

## INLEIDING

<b>Einstein en de kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement</b> ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed	5
<b>Prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten</b> prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst, hoogleraar Regionale Economie (FEB-RUG)	7
<b>Waardering van maatschappelijk vastgoed en vastgoedsturing</b> ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed	13
<b>Behoud van monumenten door herontwikkeling</b> ing. M.C. (Maarten) Vieveen MSc	17
<b>Presentaties start leergang</b> Paul Elhorst, Jan Veuger en Maarten Vieveen	31

## PRESENTATIES IN VIER GEMEENTEN

<b>De gemeente als spin in het leegstandsweb</b> Nationaal Programma Herbestemming M.O.M.C. (Machteld) Linssen en F.J.G.M. (Frank) Strolenberg	51
<b>Maatschappelijk Vastgoed</b> Trends en ontwikkelingen A. (Annette) Tjeerdsma MSc. en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS	67
<b>Het verhaal van de stad</b> Kenniscentrum Herbestemming Noord Hermie Rijkens en Merijn Wien	81
<b>Dorpsperspectief en Maatschappelijk Vastgoed</b> Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe (BOKD) Drs. L. (Luit) Hummel	99

## **RESULTATEN PER GEMEENTE**

### **Gemeente Borger-Odoorn**

Leren over scholen

A. (Annette) Tjeerdsma MSc 113

### **Gemeente Coevorden**

Leren over organiseren

A. (Annette) Tjeerdsma MSc 117

### **Gemeente Aa en Hunze**

Leren over positie innemen

A. (Annette) Tjeerdsma MSc 121

### **Gemeente Emmen**

Leren over anticiperen

A. (Annette) Tjeerdsma MSc 125

### **Conclusie: leren in een nieuwe werkelijkheid**

Samenhang in programma's, functies én in mensen

ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed 129

## **OVER DE DEELNEMERS**

135

## **HET LECTORAAT MAATSCHAPPELIJK VASTGOED**

141

## INLEIDING

### **Einstein en de kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement**

*ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed*

### **Prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten**

*prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst, hoogleraar Regionale Economie (FEB-RUG)*

### **Waardering van maatschappelijk vastgoed en vastgoedsturing**

*ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed*

### **Behoud van monumenten door herontwikkeling**

*ing. M.C. (Maarten) Vieveen MSc*

### **Presentaties start leergang**

*Paul Elhorst, Jan Veuger en Maarten Vieveen*





# Einstein en de kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement

Een onderzoek naar de nieuwe rol van de gemeente

*Logica brengt men van A naar B.*

*Verbeelding brengt men overal.*

*Albert Einstein*

**Dit boek is een reisverslag van een reis door een gedeelte van de provincie Drenthe en in het bijzonder vier gemeenten in zuidoost Drenthe. Een reis met vragen, ideeën en oplossingen. De gemeenten zijn zichzelf aan het ontwikkelen en zijn verantwoordelijk voor de ontwikkelingen op het gebied van economische ontwikkelingen, maatschappelijk vastgoed, leegstand, herbestemming, leefomgeving en krimp.**

De kunst van managen van maatschappelijk vastgoed is om vragen te stellen en geduld te hebben met antwoorden. Antwoorden kunnen zich ontplooiën door vragen te stellen en het dialoog aan te gaan met de maatschappij. Gemeenten zijn voortdurend op zoek naar een balans tussen de mogelijkheden van belanghebbenden en die van haarzelf. Een balans tussen publieke waarden, legitimatie en organisatie(capaciteit). Einstein ontdekte verrassende antwoorden door de vele vragen die hij stelde. Door steeds vragen te stellen wordt gebruik gemaakt van persoonlijke kennis, bekwaamheid en vaardigheden. Net zoals zeilers die strak langs de wind varen en continu alert zijn op wind en stromingen. Een drietal kernbegrippen is daarbij van belang: spiegels, ramen en denkrichtingen.

## **Spiegels: reflectie met gemeenten**

De spiegel is een metafoor voor reflectie. Je ziet jezelf als gemeente in de spiegel, je gaat nadenken over wat je waarneemt in jouw gemeente. Wat gaat goed, wat kan beter? De spiegels reflecteren op vragen als *hoe ziet mijn professioneel handelen eruit, wat zijn de mogelijkheden om dat waar te maken en welke wetten of praktische aspecten zouden in de weg zou kunnen staan?* Hoe beter je jezelf als gemeente kent, hoe meer je je realiseert waar de stekte punten en mogelijkheden voor verbeteringen liggen. Inzicht helpt ons uit te groeien tot de architect van onze eigen toekomst.

## **Ramen: perspectieven op waarin je werkt**

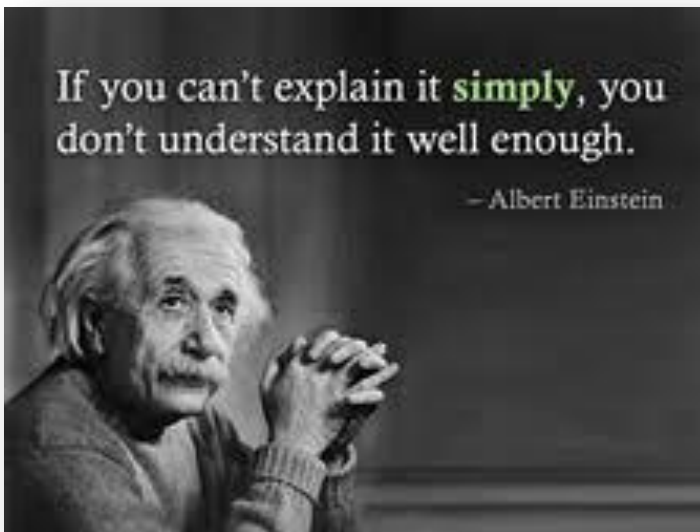
Verschillende ramen tonen iets anders waardoor er elke keer een ander uitzicht ontstaat en verrassen tevoorschijn kunnen komen. Elk raam geeft een andere kijk op de werkelijkheid. Door het kijken door verschillende vensters, zie je hoe verschillend zaken kunnen zijn. Verschillen zijn feiten en staan open voor oplossingen.

**Denkrichtingen: voorlopige antwoorden op moeilijke vragen**

Elke denkrichting heeft sporen van denken en nodigt mensen uit om mee te denken in een bepaalde richting. Een denkrichting helpt bij het vinden voorlopige antwoorden op moeilijke vragen. Maar zij heeft geen duidelijk afgebakende begrippen of werkelijkheden te bieden. De richting is letterlijk bedoeld om het denken te stimuleren. Niets meer, niets minder. De vraag is niet wat de werkelijkheid is, de vraag is hoe we de werkelijkheid willen zien.

Om met de woorden van Einstein te spreken:

*Als je het niet gewoon kunt uitleggen, dan begrijp je het niet genoeg.*



*Einstein en de kunst van ... gebaseerd op het boek 'Einstein en de kunst van het zeilen' (De Graaf & Kunst, 2008)*

## Prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten

*prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst, Faculteit Economie & Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen<sup>1</sup>*

**Inwoners van Nederland beklagen zich regelmatig over lokale belastingen voor onroerend goed, paspoorten, parkeren, e.d. Als gemeenten op grote schaal huurprijzen introduceren of bestaande huurprijzen verhogen voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, om zo hun bezittingen efficiënter te beheren en de begroting sluitend te krijgen, conform de lectorale rede van Jan Veuger (2013), zal naar verwachting ook op dit vlak ontevredenheid onder de bevolking ontstaan. Dit komt doordat de huurprijs die betaald moet worden voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, zoals de huur van een gemeentelijke sporthal door de plaatselijke sportvereniging, als een vorm van belasting wordt ervaren. Er is echter één belangrijk fenomeen, de verontwaardiging wordt als regel minder als blijkt dat de huurprijzen in omringende gemeenten nog hoger liggen.**

Dit gedrag om tarieven af te spiegelen aan die van omringende gemeenten is te verklaren uit asymmetrische informatie. Burgers kennen de productiefunctie van lokale publieke voorzieningen niet en zijn daarom niet in staat om te beoordelen welke tarieven nodig zijn om een bepaald niveau van voorzieningen te realiseren en efficiënt te beheren. Mogelijk wordt ook geld verspild, wenden lokale politici geld aan voor eigen gewin, bijvoorbeeld voor een nieuw of overdadig ingericht stadhuis, of worden deze belastingen gebruikt om de begroting sluitend te krijgen. Omdat niet kan worden waargenomen hoeveel middelen anders dan voor marktconforme prijsvorming op deze manier verloren gaan, gebruiken burgers de tarieven waargenomen in omringende gemeenten als richtsnoer. Blijkt dat lokale politici tarieven kiezen die relatief gezien uit de pas lopen, dan kan dat aanleiding zijn om bij de volgende lokale verkiezingen op een andere politieke partij te stemmen. Voorts kan voor bepaalde activiteiten worden uitgeweken naar een naburige gemeente. Politici kennen de productiefunctie van lokale publieke voorzieningen wel en zijn zich bovendien bewust van dit gedrag van hun burgers. Als zij geld verspillen of aanwenden voor eigen gewin kunnen zij proberen dit te verbergen door voor de

---

1 Vakgroep Economie, Econometrie en Financiering, Postbus 800, 9700 AV Groningen, tel. 050-3633893, fax 050-3637337, e-mail: j.p.elhorst@rug.nl

belangrijkste tarieven gunstig af te steken ten opzichte van de buurgemeenten teneinde op deze manier hun kans op herverkiezing te vergroten of het aantal zetels voor hun politieke partij veilig te stellen. Dit wordt maatstafconcurrentie genoemd.

### **OZB-tarieven**

Zou maatstafconcurrentie in Nederland een rol spelen? Ranglijsten met lokale lasten vinden gretig aftrek bij de media en wethouders komen niet graag voor de televisiecamera uitleggen waarom zij hoog op de lijst staan. Om het bestaan van maatstafconcurrentie aan te tonen, is het echter niet voldoende om te laten zien dat tarieven mede afhangen van die bij buurgemeenten. Dit kan immers ook andere oorzaken hebben, zoals concurrentie. Er moet daarom ook een verband worden aangetoond met het politieke proces.

Interactie tussen gemeenten bij de vaststelling van gemeentelijke tarieven van publieke goederen kan worden gemodelleerd in de vorm van een ruimtelijk econometrisch model (Anselin, 1988):

$$Y = \rho WY + X\beta + \varepsilon.$$

Hierbij is  $Y$  een vector van het tarief in elke gemeente en staat  $W$  voor een matrix met ruimtelijke gewichten, die de positie van de gemeenten ten opzichte van elkaar weergeven. Dit kan een matrix zijn die aangeeft welke gemeenten fysiek aan elkaar grenzen, maar ook welke gemeenten regelmatig overleg met elkaar voeren, bijvoorbeeld in de G50. De matrix  $W$  wordt doorgaans over de rijen gestandaardiseerd, zodat  $WY$  een gewogen gemiddelde oplevert van de tarieven in andere gemeenten. De coëfficiënt  $\rho$  geeft aan hoe sterk tarieven op elkaar reageren. Omdat de ruimtelijke interactie endogeen is, de vector met de variabelen  $Y$  staat zowel aan de linkerkant als aan de rechterkant van de vergelijking, kunnen de coëfficiënten van dit model alleen zuiver geschat worden als gebruik wordt gemaakt van instrumentele variabelen of de methode van maximum likelihood (Anselin, 1988).

Maarten Allers en Paul Elhorst (2005), respectievelijk van het Centrum voor onderzoek van de economie van lagere overheden (COELO) en van de Rijksuniversiteit Groningen, hebben een dergelijk model geschat voor het OZB-tarief van 496 Nederlandse gemeenten in 2002 en vonden een coëfficiënt van de ruimtelijke interactieterm ( $\rho$ ) van 0,35 en bijbehorende t-waarde van 7,96. Dit betekent dat gemeenten met burens die een 10 procent hoger (of lager) OZB-tarief hebben, zelf ook een 3 à 4 procent hoger (lager) tarief kiezen. Om na te gaan of maatstafconcurrentie en daarmee het politieke proces het mechanisme achter de fiscale beleidsinteractie is, hebben zij de gemeenten vervolgens in twee groepen verdeeld: gemeenten waar het college een ruime meerderheid achter zich wist in de gemeenteraad, en gemeenten waar dit niet zo was. De gedachte is dat als

maatstafconcurrentie de oorzaak was, bestuurders zich meer van de tarieven in buurgemeenten zullen aantrekken naarmate hun politieke positie wankeler is. Door het ruimtelijk econometrisch model te schatten met voor beide groepen een aparte ruimtelijke interactieparameter bleek dat inderdaad het geval. Bij gemeenten waar het college een ruime meerderheid had bleek de ruimtelijke interactiecoëfficiënt significant lager dan in gemeenten met een krappe meerderheid: 0,19 versus 0,40. Dit verschil deed zich voor vanaf een meerderheid van zo'n 70 procent. Opvallend is echter dat ook voor gemeenten met een ruime collegemeerderheid het belastingtarief nog steeds afhangt van dat bij buurgemeenten.

### **Verfijningen**

Er zijn twee redenen te bedenken waarom deze interactieparameter, met name voor gemeenten met een ruime collegemeerderheid, verder dient te worden bijgesteld.

De eerste reden is dat elke gemeente aan een budgetverplichting is gehouden: de uitgaven en de inkomsten dienen met elkaar in balans te zijn. Politici kunnen wel proberen gunstig af te steken ten opzichte van buurgemeenten voor een bepaalde belastingcategorie, maar dit zal vanwege de budgetrestrictie onvermijdelijk gevolgen hebben voor een andere belastingcategorie. Om de mate van interactie tussen gemeenten vast te stellen kan daarom niet volstaan worden met een onderzoek naar slechts één categorie, maar zullen alle categorieën in een simultaan model moeten worden samengebracht. Maarten Allers en Paul Elhorst (2011) hebben daartoe het Linear Expenditure System (LES), waarin de budgetrestrictie een centraal onderdeel vormt, uitgebouwd met een ruimtelijke interactieterm in elke vergelijking. Vervolgens is dit model geschat voor zeven verschillende categorieën. Hieruit bleek dat de interactieparameters gemiddeld genomen met 35% worden onderschat als geen rekening wordt gehouden met de budgetrestrictie.

Een tweede mogelijke reden voor bijstelling is dat voorgaande studies zijn gebaseerd op cross-sectie data en daarom niet kunnen controleren voor ruimtelijke en tijdspecifieke vaste effecten (fixed effects). Ruimtelijk vaste effecten controleren voor alle lokale effecten die niet over de tijd variëren, zoals lokale verschillen in preferenties voor publieke goederen en in politieke omstandigheden, en die als ze niet worden meegenomen zoals in een studie op basis van cross-sectie data kunnen leiden tot vertekeningen in de schattingsresultaten. Tijdspecifieke effecten op hun beurt controleren voor alle effecten in een bepaalde tijdsperiode die voor alle gemeenten identiek zijn, zoals conjuncturele omstandigheden en politieke ontwikkelingen in de nationale politiek, en die als ze niet worden meegenomen zoals in een studie op basis van tijdreeksen kunnen leiden tot vertekeningen in de schattingsresultaten. Uit een onderzoek dat Paul Elhorst en Sandy Fréret (2009), de laatste van de universiteit van Rennes, hebben gedaan naar publieke bestedingen ten behoeve van armoedebestrijding in 93 Franse departementen over de periode

1992-2000 is gebleken dat deze vaste effecten belangrijk zijn. Als ze worden weggelaten dan blijkt dat departementen 28 cent meer gaan uitgeven aan armoedebestrijding als omringende departementen daaraan 1 euro meer besteden. Als de statistisch significant gebleken vaste effecten echter wel worden meegenomen daalt deze interactieparameter tot 8 cent. Voorts blijkt ook in Frankrijk sprake te zijn van maatstafconcurrentie. Als politici in departementen zich gesteund weten door een politieke meerderheid die kleiner is dan 75% dan stijgt deze interactieparameter tot 17 cent, terwijl als ze zich gesteund weten door een politieke meerderheid die groter is dan 75% deze interactieparameter daalt tot een insignificant getal van 3 cent. Met name het laatste is meer in lijn met datgene dat men zou mogen verwachten. Als politici over zo'n grote meerderheid beschikken, hoeven ze zich nauwelijks nog zorgen te maken over hun herverkiezing en is er geen reden de lokale uitgaven aan publieke voorzieningen af te stemmen op die van de burens.

Ranglijsten voor de huurprijzen voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed bestaan nog niet, maar als dit een trend wordt, is dat slechts een kwestie van tijd. Een aanvankelijke moeilijkheid zijn de kwaliteitsverschillen tussen maatschappelijk vastgoed. De ene sporthal is de andere niet en ook de uren van de dag waarop sporthallen gehuurd kunnen worden is van belang voor de hoogte van de huurprijs. Onderzoek naar huizenprijzen heeft echter laten zien dat voor deze kwaliteitsverschillen gecontroleerd kan worden middels het gebruik van hedonische prijsmodellen, waarna alsnog ruimtelijke interactie-effecten toegevoegd en onderzocht kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Lea Eilers (2012) naar prijsvorming van woningen in Hamburg.

## **Conclusie**

De leeropdracht voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed ingesteld aan de Hanzehogeschool Groningen is gericht op het ontwikkelen en toepassen van een nieuwe theorie voor gemeenten met maatschappelijk vastgoed ter bevordering van de sociale cohesie (Veuger, 2013). Dit artikel heeft bouwstenen aangedragen voor een dergelijke theorie.

Onderzoek naar de mate van huurprijsinteractie van maatschappelijk vastgoed zal winnen aan precisie als verschillende belastingcategorieën vanwege de gemeentelijke budgetrestrictie in een simultaan model bestudeerd worden en wanneer wordt gecontroleerd voor ruimtelijke en tijdspecifieke vaste effecten. Dit laatste vereist dat waarnemingen worden verzameld voor meerdere gemeenten over de tijd. Voorts zal dit onderzoek winnen aan precisie indien wordt gecontroleerd voor kwaliteitsverschillen van maatschappelijk vastgoed middels het gebruik van hedonische prijsmodellen.

## Referenties

Anselin L. (1988) *Spatial Econometrics: Methods and Models*. Kluwer, Dordrecht.

Allers M.A., Elhorst J.P. (2005) Tax Mimicking and Yardstick Competition Among Local Governments in the Netherlands. *International Tax and Public Finance* 12, 493-513.

Allers M.A., Elhorst J.P. (2011) A simultaneous equations model of fiscal policy interactions. *Journal of Regional Science* 51: 271-291.

Eilers, L. (2012) Spatial dependence in real estate data; Apartment offering prices in Hamburg. Rijksuniversiteit Groningen, scriptie master Economics.

Elhorst J.P., Fréret S. (2009) Evidence of political yardstick competition in France using a two-regime spatial Durbin model with fixed effects. *Journal of Regional Science* 49: 931-951.

Veuger J. (2013) Denken in waarden. Lectorale Rede Maatschappelijk Vastgoed, Hanzehogeschool Groningen Kenniscentrum NoorderRuimte.





# Waardering van maatschappelijk vastgoed en vastgoedsturing<sup>2</sup>

ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS

## Waarom we de dingen die we doen, beter kunnen doen en wat de toegevoegde waarde is aan de maatschappij.

De Public Value theorie van Mark Moore (1995) uit de jaren negentig heeft veel aandacht gekregen en gaat over de strategische duiding van maatschappelijke organisaties. Moore introduceerde het strategische driehoek model bestaande uit de elementen legitimatie, publieke waarde en organisatiecapaciteit. Dit eenvoudige model kan handvatten geven aan belanghebbende om de vraag 'Hoe voeg ik met mijn organisatie meer waarde toe aan het publieke domein?' te beantwoorden.



Afbeelding 1: Strategisch model Mark Moore (1995)

Moore (1995) stelt dat publieke bestuurders continue schakelen tussen de drie domeinen. Legitimatie als het beslisdomein voor steun, publieke waarde als het waarde domein voor waarden, visie, missie en doelstellingen en organisatiecapaciteit als het werkdomein voor middelen en inzet. Meerwaarde wordt dan ook bepaald door de waarde die belanghebbenden er aan geven (Veuger 2013). De belanghebbende zal zich steeds moeten afvragen of de drie elementen in samenhang met de organisatie van toepassing zijn. De complexiteit wordt ingegeven door de integratie van alle drie de elementen. Het model is daarmee ook geschikt voor socratische ondervragingen.

---

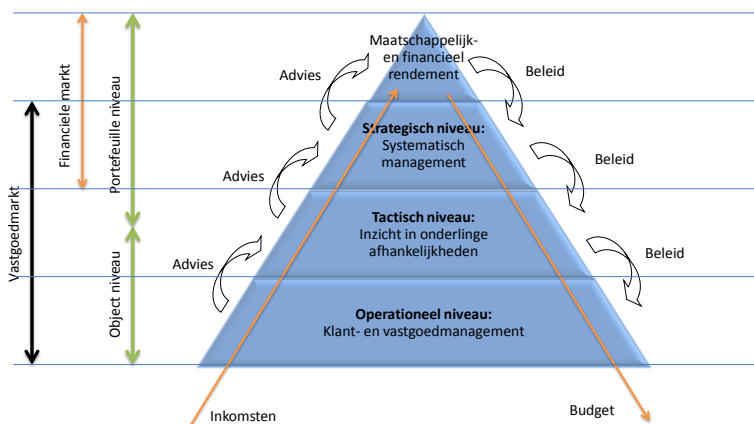
<sup>2</sup> Deze tekst is een deel van de lectorale rede: Veuger, J. (2013), *Denken in waarden. Thinking in terms of values*. Lectorale rede. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen (63 p.).

Ter illustratie een voorbeeld. Gemeenten willen een (regionaal) samenwerkings- of fusietraject starten om schaalvoordelen te behalen. In een dergelijk traject is het waardevol om na te gaan of deze schaalvoordelen ook meer publieke waarde opleveren: zorgt een samenwerking ervoor dat er minder (vastgoed)kosten - of publiek economische waarden - worden gemaakt? Hierna is de legitimiteitsvraag te stellen of er onderzoek heeft plaatsgevonden en of de belanghebbenden deze beoogde ontwikkelingen wensen en/of waarderen? Het is hierbij van belang of de basis waarop besluiten worden genomen helder is. Hiermee kunnen besluiten worden genomen die een bredere basis kennen dan alleen bijvoorbeeld financiële continuïteit. Zo kunnen ook vragen worden gesteld ten aanzien van wensbeelden en of deze gerealiseerd kunnen worden met de organisatie.

Door een samenhang van de drie elementen legitimatie, publieke waarde en organisatie capaciteit ontstaat in samenhang een dialoog voor maatschappelijke organisaties over waarom we de dingen die we doen, beter kunnen doen en wat de toegevoegde waarde is aan de maatschappij.

### **Vastgoedsturing**

De termen *vastgoedsturing* en *inzet* zijn niet eenduidig gedefinieerd en worden op diverse momenten door verschillende partijen anders uitgelegd. Maatschappelijke organisaties geven te kennen zich te professionaliseren en staan ook onder sterke druk om die slag te maken. Zij geven daarbij aan dat financiële en maatschappelijke drijfveren niet gescheiden kunnen worden. Dit vanuit de motivatie dat beide activiteiten door de drijfveren vastgoed en organisatie verbonden zijn. De invloeden en de verbanden tussen de financiële en maatschappelijke doelen en activiteiten worden helderder als een onderscheid gemaakt kan worden tussen de beide perspectieven en als deze vervolgens verantwoord kunnen worden naar de stakeholders die op deze manier hun invloed terug kunnen zien. Overigens blijkt uit het onderzoek van Dubbeldams-Ooms (2008) dat het begrip *stakeholders* ten opzichte van klanten, partners en toezichthoudende instanties verwarring geeft. In de gewenste helderheid, ook naar stakeholders toe, moet de onderneming zich realiseren dat alle rollen als fund-, portefeuille-, asset- en propertymanagement in de vastgoedkolom van de maatschappelijke onderneming vertegenwoordigd zijn. Uit het onderzoek van Dubbeldam-Ooms (2008) worden het portefeuille- en assetmanagement als belangrijkste verbeterpunten gezien voor het heden ten dage functioneren van de maatschappelijke onderneming. In de huidige praktijk worden veel modellen van vastgoedsturing gecombineerd of geïntegreerd met elkaar. Er is daarom behoefte aan een model dat aansluit bij de hedendaagse vastgoedsturing (Nieboer 2009). Wezenlijke elementen voor het proces van vastgoedsturing zijn de verschillende managementniveaus en de beleids- en adviespendel.



*Afbeelding 3: Model vastgoedkolom en communicatielijnen*

Maatschappelijke ondernemingen hebben in vergelijking met de institutionele beleggers de beleggingsfunctie binnen haar onderneming. Uit onderzoek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (2002) blijkt de uitvoering van de beleggersrol – door het ontbreken of in onvoldoende mate aanwezig zijn van heldere concrete beleggingsdoelstellingen in treasury-statuten van corporaties – de oorzaak te zijn van: onvoldoende inzicht in transactievolumes, omvang van de koers, renterisico's, behaalde rendementen en afzetten tegen het risicoprofiel of de benchmark. Het ontbreken van concrete, heldere en vooraf gecommuniceerde en geformuleerde beleggingsdoelstellingen is dan ook het belangrijkste verschil tussen de institutionele vastgoedbelegger en de maatschappelijke onderneming. Een ander belangrijk verschil is dat de institutionele belegger werkt met de Moderne Portefeuille Theorie (MPT). Deze theorie gaat uit van een allocatie van middelen in beleggingsmiddelen die in totaliteit, bij het gegeven risicoprofiel, het hoogste rendement geeft. Men zou kunnen veronderstellen dat MPT van toepassing kan zijn als de verschillende assets – waaronder het maatschappelijk rendement – financieel kwantificeerbaar zijn en vergeleken kunnen worden. De vastgoedbelegger heeft het kwantitatieve voordeel van een doorontwikkelde en heldere regelgeving in een bedrijfseconomische omgeving. Dit in tegenstelling tot de maatschappelijke onderneming die met een veelheid aan regels en toezichthoudende instanties met ieder een eigen invalshoek en eigen (deel)belangen. Naast de invalshoek van de theoretische benadering van het maximaal financieel haalbare, en die van de kosten van de maatschappelijke opgave is er een derde invalshoek. Deze invalshoek gaat uit van een voorafgaand bepaalde maatschappelijke opgave en doelstellingen en een eerste theoretische berekening van de financiële mogelijkheden. Dit kan dan op basis van een vergoeding voor de kosten voor het aantrekken van vreemd vermogen inclusief een risico-opslag, afhankelijk van de kenmerken van risicoprofiel van de portefeuille.



# Behoud van monumenten door herontwikkeling

## Herbestemming en energiebesparing als middel

ing. M.C. (Maarten) Vieveen MSc

*Maarten Vieveen is opgeleid als bouwkundig ingenieur (2009) en planoloog (2012). Bij het kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen houdt hij zich bezig met onderzoek naar het herontwikkelen van monumenten, bijvoorbeeld door middel van herbestemming en/of energiebesparing. Dit artikel komt voort uit afgerond onderzoek tussen 2012 en 2014. Daarnaast is hij bezig met het voorbereiden van een promotieonderzoek aan de TU Delft over het herontwikkelen van monumenten.*

In dit artikel wordt ingegaan op het spanningsveld tussen behoud en ontwikkeling van monumenten. De problematiek wordt geschetst vanuit een analyse van beleid en praktijk. Hoe worden fysieke aanpassingen aan monumenten benaderd vanuit het perspectief van de monumentenzorg? En waar liggen knelpunten in het herontwikkelingsproces in de praktijk? Dit laatste wordt belicht vanuit twee case studie onderzoeken: de vervallen steenfabriek Tichelwerk in Wirdum en de Energieke Sint Petruskerk in Eindhoven. Beide voorbeelden laten zien dat het herontwikkelingsproces ook wordt gestuurd door mechanismen die niet per definitie gerelateerd zijn aan de cultuurhistorische waarden van de gebouwen. Door deze mechanismen te doorgronden kunnen herbestemming en energiebesparing worden ingezet als middel voor het behoud van monumenten.

### Inleiding

Vanwege de schoonheid of de betekenis voor de wetenschap of hun cultuurhistorische waarden kunnen gebouwen worden beschermd door het verwerven van een status als monument (Monumentenwet 1.a.1, VROM 1988). Deze monumenten willen we overdragen aan de volgende generatie (collectieve waarde). Echter de maatschappij staat niet stil en oefent invloed uit op het *gebruik* van monumenten. Bijvoorbeeld door het teruglopen van inkomsten, stijgen van vaste lasten en/of dat de continuïteit van het gebruik überhaupt onder druk komt te staan. Deze ontwikkelingen dwingen een eigenaar het gebouw anders te gaan gebruiken of het gebruik in het gebouw te staken. Voor het efficiënter gebruik van het gebouw of herbestemming van een gebouw kunnen fysieke aanpassingen nodig zijn, hiervoor is een vergunning, toestemming van het college van Burgemeester en Wethouders (B&W) vereist.

Het college van B&W beoordeelt het voorgelegde plan aan het beleid, daarbij worden ze geadviseerd door verschillende experts waaronder de monumentenzorg. Het advies van de monumentenzorg komt voort uit het lokaal en regionaal beleid en

de monumentenwet. Vanuit de monumentenwet ligt het zwaartepunt op het behouden of conserveren van het monument. Daarbij dient bij de beoordeling van een plan rekening gehouden te worden met het gebruik (Monumentenwet 2.1, VROM 1988). Denken vanuit de mogelijkheden voor het gebruik krijgt meer aandacht sinds 1999 met het programma Belvédère (OCW, 1999). Dit leidde tot een breed gedragen besef dat het conserveren van een gebouw niet in alle situaties leidt tot het behouden van monumenten. ‘Behoud door ontwikkeling’ is daarna een geaccepteerde uitspraak geworden. Fysieke aanpassingen zijn bespreekbaar, mits de urgentie met legitieme argumenten kan worden onderbouwd en de fysieke aanpassingen ondergeschikt zijn aan de cultuurhistorische waarden van het monument.

### **Consensus over herontwikkeling**

Hoewel de houding van de overheid de laatste jaren lijkt te zijn veranderd (van *conserveren* naar *behoud door ontwikkeling*), is dit nog geen garantie dat elke fysieke aanpassing acceptabel is. Dulski en Postel (2014) hebben onderzoek gedaan naar de verschillen in monumentenbeleid op lokaal niveau, dus waarom in situatie A aanpassingen wel zijn toegestaan en in situatie B niet. Zij stellen dat er tussen overheden verschillend beleid wordt gevoerd, en dat hun argumenten legitiem zijn. Echter deze argumentatie zijn niet altijd transparant. Dit kan een gevoel van ongelijkheid of frustratie veroorzaken bij eigenaren en ontwikkelaars.

Ook kan de restauratieopvatting, of restauratie filosofie, van stakeholders verschillen: welke soort aanpassingen zijn acceptabel: reversibele maatregelen, herbouwen, contrasterend bouwen? Deze opvatting kan verschillen per persoon, maar ook in tijd kan deze opvatting zicht ontwikkelen. De restauratie van de citadel van Carcassonne door Le-Duc in 1879 ging uit van restaureren naar de oorspronkelijke vorm (afbeelding 1). Echter is het vaak onzeker wat de oorspronkelijke is geweest, zo is de restauratie van de citadel hoogstwaarschijnlijk een interpretatie van Le-Duc geweest. Een ander voorbeeld is de herbouw van Europese binnensteden zoals Brugge of Praag na de Tweede Wereldoorlog: monumentale binnensteden, maar wel ‘nieuwbouw’. In de huidige tijdsgeest in Nederland ligt het accent op het zichtbaar maken van de bouwhistorie: het gebouw vertelt zijn verhaal. Daarbij horen het in het zicht laten van bouwfasen (zoals verschillende metselverbanden) en het toevoegen van een hedendaagse tijdslaag (mits ondergeschikt) waarvoor contrasterende vormen en materialen veelal worden toegepast (afbeelding 2).



*Afbeelding 1 en 2; Carcassonne (Wikipedia, 2014),  
Kruisherenhotel Maastricht (Herbestemming.nu, 2014)*

Omdat elk gebouw anders is, gebruik divers en mensen verschillen, wordt elke opgave voor monumenten in Nederland gezien als een unieke situatie waar via maatwerk oplossingen gevonden dienen te worden. Ook de toetsing is maatwerk, daarom is over het algemeen geen beleid gedefinieerd voor welke aanpassingen aan monumenten acceptabel zijn en welke niet. Het bereiken van consensus en een belangrijk aspect van de maatwerk benadering. Om deze consensus te bereiken is het van belang om inzicht te hebben in elkaars uitgangspunten en belangen. Hoe wordt het erfgoed gewaardeerd? Staat de exploitatie onder druk? Welke ambities zijn er op het gebied van duurzaamheid? Een vertrekpunt voor herontwikkeling. Throsby (2007) maakt onderscheid tussen collectieve waarde, die een gemeenschappelijk doel dient (erfgoed behoud), en individuele waarden die het belang van een persoon of meerdere personen dient (inkomsten van toerisme, exploitatie, imago of identiteit van mensen of een plek). Door wederzijds begrip in deze belangen is het eenvoudiger consensus te bereiken voor herontwikkeling.

### **Mechanismen bij herontwikkeling**

Hoewel de benadering van de overheid is veranderd (behoud door ontwikkeling) is de formele primaire taak van de monumentenzorg het erop toezien dat monumenten niet onevenredig worden aangetast. Het aandragen van aan oplossingen is geen formeel onderdeel van het takenpakket, wel het rekening houden met het gebruik zoals eerder vermeld. Uit interviews met overheden (Vieveen, 2012) bleek dat er voorkeur wordt gegeven aan ‘vooroverleg’, ‘keukentafelgesprek’ of ‘samen door het gebouw te lopen.’ Door deze informele bijeenkomsten kan inzicht worden gekregen in de belangen van partijen, zoals ambities, voorkeuren en eisen.

Echter achterliggende mechanismen zoals demografie, economie en culturele ontwikkelingen worden niet altijd uitgebreid geanalyseerd. Wat is de mogelijke impact op het gebruik en exploitatie van het gebouw? Een beoordeling door de monumentencommissie wordt gemaakt op basis van het voorgelegde plan voor herontwikkeling. De invloed van andere mechanismen zijn niet altijd inzichtelijk. Waarom staat een monument jaren leeg? Of zijn er alternatieve oplossingen? Wat is

het echte probleem: energielasten, lagere inkomsten of inefficiënt management?  
Wat is de invloed van stakeholders op de herontwikkeling?

### **Case studie onderzoeken**

Aan de hand van een tweetal case studie onderzoeken wordt een beeld weergegeven van de urgentie, ambities en mechanismen die het herontwikkelen van monumenten beïnvloeden.

De eerste case studie betreft een vervallen steenfabriek Tichelwerk (afbeelding 3) in Wirdum (Gr). Hoewel dit gebouw geen monumentale status heeft, wel is in 1993 een verzoek gedaan deze aan te wijzen als rijksmonument. Een gebouw met een van de grootste ringovens die in Nederland, en waarvoor sinds 1993 diverse plannen voor herontwikkeling zijn voorgesteld (Vieveen, 2012). Verschillende mechanismen hebben sloop en behoud van het gebouw beïnvloed.



*Afbeelding 3; steenfabriek Tichelwerk (Gemma BV, 2008),*

De tweede case studie betreft katholieke Sint Petruskerk in Eindhoven (afbeelding 4), welke door de parochie Sint Petrus' Stoel wekelijks wordt gebruikt voor de heilige mis. Naar aanleiding van een onderzoek voor energiebesparing werd duidelijk dat andere onderliggende ontwikkelingen oorzaak zijn van het geschetste probleem. Door daar naar te kijken ontstaan alternatieve oplossingen die minder ingrijpend kunnen zijn voor het rijksmonument (Vieveen, 2014).



*Afbeelding 3; Sint Petruskerk (Vieveen, 2014)*

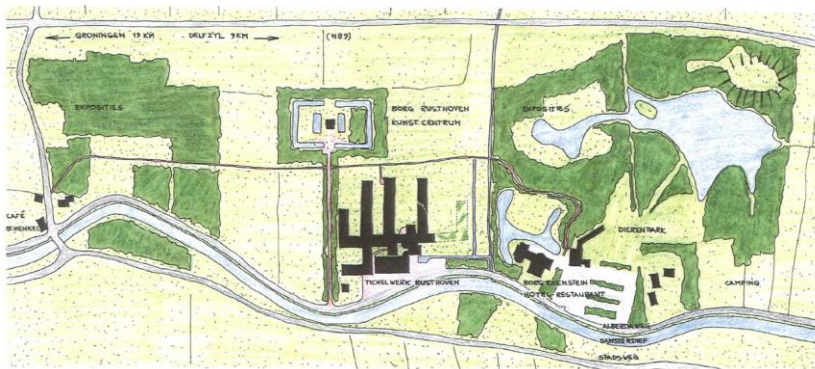


### ***Steenfabriek Tichelwerk, Wirdum (Gr)***

De onderstaande informatie komt met name uit Vieveen 2012. Bij gebruik van andere bronnen is dit vermeld.

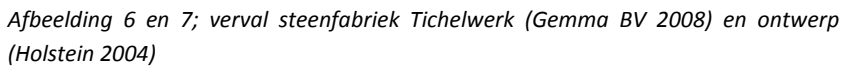
De steenfabriek kent een lange historie waarbij de oorsprong wordt teruggebracht tot het begin van de negentiende eeuw. Diverse malen werd de steenfabriek, die behoorde tot de naastgelegen borg Rusthoven, doorverkocht en gemoderniseerd. In 1965 werden de deuren gesloten als gevolg van een faillissement. Door technologische vooruitgang was de productie van stenen op deze locatie niet meer mogelijk. Een investeerder kocht het terrein en opstallen daarna als beleggingsobject. Door nalatigheid in onderhoud is veel van de voormalige steenfabriek in verval geraakt. De huidige restanten van de steenfabriek dateren voornamelijk uit het begin van de twintigste eeuw. Ondanks het verval hebben diverse architecten onderzoek en suggesties gedaan ten behoeve van de herontwikkeling van de voormalige steenfabriek (Vieveen, 2012).

In 1993 werd een plan voorgesteld om de steenfabriek te restaureren en in gebruik te nemen als educatief museum gericht op schoolkinderen. Aangezien cultuureducatie en lokaal ondernemerschap belangrijke thema's waren werd in het plan rekening gebouwen met de belangen van lokale ondernemers in het dorp Wirdum en de eigenaren van de naastgelegen borgen Rusthoven en Ekenstein (afbeelding 5). Hoewel de betrokken overheidsinstellingen enthousiast waren, konden de initiatiefnemers onvoldoende financieel tegemoet gekomen aan het (economisch) belang van de eigenaar van het terrein en werd de voorgestelde herontwikkeling geen realiteit.



*Afbeelding 5; suggestie ontwerp Holstein omgeving rusthoven (Gemma BV 2008)*

Ongeveer een decennia later, in 2004, werd met de eigenaar van het terrein een nieuw plan ontwikkeld. In tussentijd hadden krakers het terrein eigen gemaakt en was door nalatigheid in onderhoud door de eigenaar van de voormalige steenfabriek



22

Aangezien gevaarlijke situaties konden ontstaan rondom de ruïneuze steenfabriek werd met krakers afgesproken dat zij het gebied zouden beheren (afbeelding 9): bezoekers van het terrein weren of behoeden voor gevaar. Dit zou worden gehandhaafd tot een nieuwe eigenaar zich zou aanmelden.



*Afbeelding 8 en 9; verval ringoven en krakers in steenfabriek (Gemma BV 2008)*



*Afbeelding 10 en 11; nieuw ontwerp (Gemma BV 2008)*

Aan het eind van 2013 kreeg de herontwikkeling van het terrein en de opstallen van de voormalige steenfabriek nieuwe impulsen. Het terrein was gekocht door een nieuwe eigenaar, met voorkeur voor het slopen van de opstallen en het bouwen van woningen (past niet in het vigerende beleid). Door aardschokken als gevolg van gaswinning verzocht de gemeente de nieuwe eigenaar de schoorsteen van de steenfabriek te slopen (RTV Noord, 2013a). Op zeer korte termijn gaf de eigenaar hier gehoor aan (RTV Noord, 2013b) wat tot onrust leidde bij verschillende belangenbehartigers. Tijdens de sloopwerkzaamheden werd per abuis een muur gesloopt waardoor het winterverblijf van de beschermde vleermuiskolonie beschadigde. Op laste van een boete van €100.000 werd deze schade hersteld (Eemsbode, 2013). Deze ontwikkelingen openden de discussie rond het behoud en herontwikkeling van de voormalige steenfabriek onder diverse partijen, zoals de rijksdienst voor Ondernemend Nederland (suggestie beschermen vleermuizen, RTV Noord 2014), omwonenden zoals oud-werknemers (ophalen herinneringen, RTV Noord 2013c) en belangenbehartigers zoals de stichting Industrieel Erfgoed Noord-Nederland.

### *Conclusie steenfabriek Tichelwerk*

Uit de bovenstaande beschrijving van steenfabriek Tichelwerk in Wirdum blijkt dat plannen voor herontwikkeling diverse malen vanuit het behoud van het erfgoed is ingezet (collectieve waarde). Ook werd duidelijk dat tegenstrijdige belangen leidde tot het stagneren van herontwikkeling. Mogelijk had door het eerder betrekken van stakeholders bij het ontwikkelen van een plan eerder draagvlak kunnen ontstaan voor herontwikkeling. Invloedrijke mechanismen lijken hier bijvoorbeeld de houding van de eigenaar (economische ambitie, nalatigheid in onderhoud), belangen van stakeholders (verbondenheid plek, overheidsbeleid op verschillende sectoren zoals erfgoed, milieu, wonen) en geografische eigenschappen (aardschokken). Hoewel het erfgoed dus het vertrekpunt was, lijkt dit uiteindelijk een ondergeschikt mechanisme te zijn geweest in het herontwikkelingsproces.

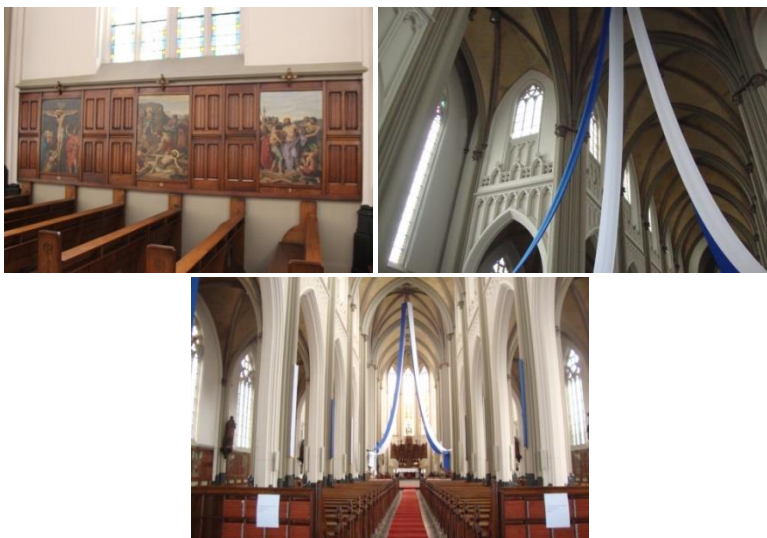
### *Energieke Sint Petruskerk, Eindhoven*

De onderstaande informatie komt met name uit NoorderRuimte 2014, bij het gebruik van andere bronnen is dit vermeld.

De Sint Petruskerk in Eindhoven is tussen 1874 en 1903 gebouwd naar ontwerp van architect Van Tulder. Na het instorten van de toren in 1875 is een nieuwe toren opgericht tussen 1912 en 1913. Het rijksmonument is een neogotische kruisbasiliek met bundelpijlers, traceringen boven de scheibogen, stenen kruisribgewelven en glas-in-loodramen. Tevens zijn veel losse elementen aanwezig zoals de kruiswegstatie in de lambrisering, een tabernakel, altaren, een biechtstoel, houten beelden en een kerkorgel uit 1897 van de firma E.F. Walcker & Cie (afbeelding 12).



*Afbeelding 12; locatie, exterieur en interieur Sint Petruskerk (Vieveen 2013 en 2014)*



*Afbeelding 12; locatie, exterieur en interieur Sint Petruskerk (Vieeen 2013 en 2014)*

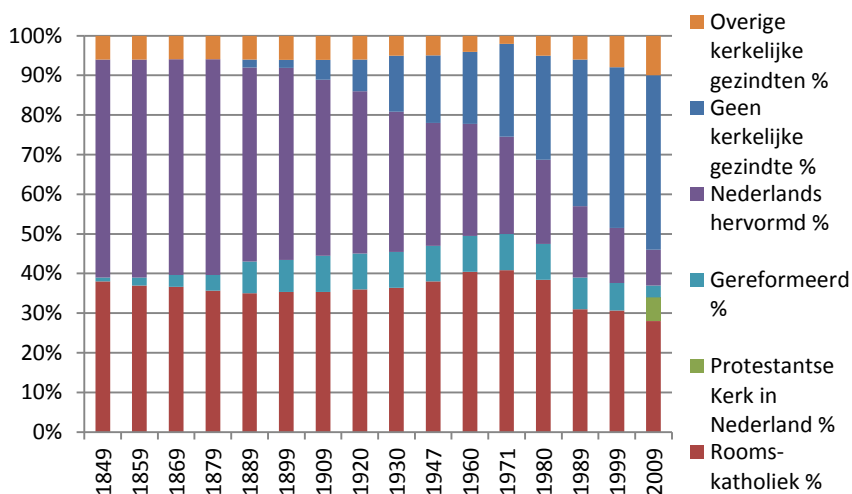
De Sint Petruskerk valt, met zes andere kerken, onder de parochie Sint Petrus' Stoel van het bisdom Den Bosch en wordt gebruikt voor de religieus gebruik (katholieke kerk). Naar aanleiding van een onderzoek van een bouwfysisch bureau zijn suggesties gedaan om de schade aan het Walcker-orgel en de montanten te beperken door het verwarmingssysteem aan te passen (Physibuild 2012). Mede door het aandeel van de energielasten op de exploitatie is de parochie geïnteresseerd in mogelijkheden voor energiebesparing.

Onderdeel van het onderzoek was het ontwikkelen van een methode waarmee onderzocht kan worden welke energiemaatregelen kansrijk zijn voor kerken (Vieeen, 2014). Deze methode bevat een viertal stappen: I) Ruimtelijke kaders en verklaren energieverbruik; II) Stakeholdersanalyse; III) Potentie energiemaatregelen, en; IV) Haalbaarheid. Inzicht krijgen in het probleem is essentieel voor het bepalen van een oplossing: Waarom is de verandering urgent? Wat zijn de minimale kwaliteitseisen? Wat zijn de belangen van stakeholders in verband met het vinden van draagvlak?

Gestart werd met het doorgronden van het probleem. Het parochiebestuur gaf aan vaste lasten voor onderhoud en energie van de kerk grote invloed hebben op de exploitatie. De relatie tussen schade aan de montanten van een tweetal vensters en het orgel met het verwarmingssysteem geeft extra aanleiding voor het onderzoek naar de energiesystemen. Een andere oorzaak waardoor de vaste lasten een belangrijk aandachtspunt zijn geworden is de daling van inkomsten door krimp op drie fronten: 1. een krimpend budget; 2. een krimpend geloof (tabel 1), en; 3. een



krimpend aantal voorgangers. Nevengebruik zou dus ook een oplossing kunnen bieden om de energielasten te compenseren.



Tabel 1; kerkelijke gezindheid Nederlandse bevolking 1848-2009 (CBS, 2014)

Uit het technisch onderzoek kwam naar voren dat het type verwarmingssysteem past bij het incidentele gebruik van de kerk. Physibuild (2012) heeft diverse aanbevelingen gedaan voor het verbeteren van het verwarmingssysteem. Het warmteverlies vindt met name via de schilt plaats bij de gewelven en de glas-in-loodramen. De belangrijkste kwaliteitseisen komen voort uit de randvoorwaarden voor het orgel (eisen voor temperatuur en luchtvochtigheid). De ambitie van de parochie is het reduceren van de energielasten met 50%, het voorkomen van schade en het behouden of verbeteren van het thermisch comfort voor de parochianen.

Uit het stakeholdersonderzoek kwam naar voren dat er verschillende uitgangspunten zijn voor het gebruik. De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) en de gemeente Eindhoven staan open voor nevengebruik, maar het parochiebestuur en het bisdom zijn hier tegen. Als gevolg van secularisatie worden de komende jaren veel kerken onttrokken aan de eredienst. Gedeeld gebruik (kerk fysiek splitsen) of multifunctioneel gebruik (kerkruimte samen gebruik) worden daarom niet gezien als duurzame oplossing. Verder bleken de individuele belangen van de parochianen en collectieve belangen van de RCE met elkaar overeen te komen. Cultuurhistorisch waardevolle elementen zoals de glas-in-lood ramen, hoogte, ornamenten en losse interieur onderdelen zoals altaren en het orgel zijn symbolen voor van het belijden van het geloof. Fysieke aanpassingen zijn wel bespreekbaar, maar men is zeer terughoudend: alleen indien deze dienen onderschikt en verfijnd gedetailleerd. Uit een enquête onder de parochianen kwam naar voren dat een deel van de

parochianen geen comfortklachten heeft, en een ander deel wel. In verband met de lage respons van de enquête kan niet worden gesteld dat deze uitslag representatief is voor alle kerkbezoekers.

Potentiele maatregelen liggen met name op administratief niveau (Energy Service Companies, energie inkopen), organisatorisch niveau (bewustwording van gevolgen van thermisch comfort voor energielasten, monitoring ten behoeve van de efficiëntie), gebouw niveau (optimaliseren verwarmingssysteem, zonnepanelen) en gebiedsniveau (uitwisselen van warmte of het opwekken van energie). Alternatieve innovatieve oplossingen en de haalbaarheid worden onderzocht door het uitdagen van de markt.

#### *Conclusie Energiek Sint Petruskerk*

Door het doorgronden van het probleem werd duidelijk dat het vraagstuk voor de energielasten ook op een andere manier kan worden opgelost (nevengebruik). De inventarisatie van belangen van stakeholders gaf aan dat het verschil tussen collectieve en individuele belangen elkaar soms aanvulden, maar dat deze belangen de oplossingsruimte beperkt maakt: de beeldwaarde moet worden behouden (individuele en collectieve waarde), schade moet worden voorkomen (individuele en collectieve waarde), het thermisch comfort moet gelijk blijven of verhoogd worden (individuele waarde), de energielasten moeten worden gehalveerd (individuele waarde) en nevengebruik is geen duurzame oplossing (individuele waarde). De conflicten in belangen zijn zeer beperkt, maar de ambities zijn divers en hoog waardoor de opgave complex. In dit case studie onderzoek spelen monumentwaarden een belangrijke rol, maar lijken gelijkwaardig aan individuele belangen.

#### **Conclusie**

Eerder in deze bijdrage werd gesteld dat het herontwikkelingsproces van monumenten niet alleen gestuurd worden door de collectieve waarde, het behoud van het monument, maar ook door andere mechanismen.

De case studie van de voormalige steenfabriek Tichelwerk in Wirdum liet zien dat het herontwikkelingsproces in belangrijke mate werd gestuurd door het niet of in een later stadium betrekken van stakeholders. Conflicten in belangen hebben mogelijk de grootste invloed gehad op het stagneren van het herontwikkelingsproces. Eveneens waren er mechanismen die niet beïnvloed kunnen worden door de direct betrokken stakeholders, maar waarmee wel rekening gebouwen moet worden zoals de bescherming van vleermuizen en aardbevingen.

De cases studie van de Sint Petruskerk in Eindhoven liet zien dat belangen van de stakeholders voor weinig tot geen conflicten zorgde, maar dat de opgave complex

wordt door de tegenstrijdigheid van ambities, zoals behoud beeldwaarde, voorkomen schade, behoud/verbeteren thermisch comfort, fors reduceren energielasten en nevengebruik is geen optie.

Herbestemming en energiebesparing kunnen als middel worden ingezet om een monument te behouden (behoud door ontwikkeling), echter is het van belang om individuele en collectieve waarden en mechanismen te inventariseren. Deze hebben een grote invloed op (alternatieve) oplossingen voor monumenten.

## Referenties

CBS (2014); *Kerkelijke gezindheid Nederlandse bevolking 1848-2009*; geraadpleegd 8 januari 2014.

Dulski, B. and Postel, A.M. (2014); *Variety is the spice of life*, the impact of local characteristics for sustainable architectural heritage management. - Not published yet –

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) (1999); *Nota Belvédère*. Beleidsnota over de relatie cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting; samengesteld in samenwerking met de ministeries van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Verkeer en Waterstaat; juli 1999; ISBN 90 322 7615 8.

Ministerie van Volksgezondheid, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) (1988); *Monumentenwet 1988*; nummer BWBR0004471.

NoorderRuimte (2014); *Energieke Sint Petruskerk Eindhoven*, onderzoeksrapport; Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen.

Physibuild (2012); *Rapport St. Petruskerk, kloosterdreef te Eindhoven*; Onderzoek ivm stabilisering van het binnenklimaat ter behoud van het in de kerk aanwezige Walcker-orgel.

Throsby, D. (2007); *The Value of Heritage*; Heritage Economics Workshop; ANU, 11–12 October 2007

Vieeen M.C. (2012); *Monumentaal gebouw herbestemt het buitengebied*; De invloed van overheidsbeleid op het herbestemmen van monumentale gebouwen in het buitengebied in de provincies Drenthe en Groningen; Masterthesis Planologie, Rijksuniversiteit Groningen, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.



### **Krantenartikelen**

Eemsbode (2013); Werkzaamheden op terrein Rusthoven stilgelegd; 15 november 2013.

RTV Noord (2013a); Schoorsteen Rusthoven moet plat; 23 oktober 2013.

RTV Noord (2013b); Schoorsteen steenfabriek Rusthoven gesloopt; 24 oktober 2013.

RTV Noord (2013c); 'Hier hebben mensen zich letterlijk doodgewerkt'; 30 december 2013.

RTV Noord (2014); Rijkdienst wil brievenbusgleuven voor vleermuizen; 8 januari 2014.

### **Afbeeldingen**

Gemma BV (2008); *Bouwen aan Rusthoven*, een werkstrategie om te komen tot de realisatie van een herstelplan van steenfabriek Rusthoven en omgeving; in samenwerking met Artés, bureau voor architectuur en interieur Groningen.

Herbestemming.nu (2014); *Entree kruisherhotel te Maastricht*; geraadpleegd 8 januari 2014; <http://www.kennisbankherbestemming.nu/projecten/kruisherhotel-in-maastricht>.

Holstein Restauratie Architectuur (2004); *Restauratie Tichelwerk Rusthoven*. Opnametekening bestaande situatie; documentnummer "0097-B-02"; 30 juli 2004.

Vieeen M.C. (2013); *Foto's Sint Petruskerk Eindhoven*; 16 oktober 2013.

Vieeen M.C. (2013); *Foto's Sint Petruskerk Eindhoven*; 28 januari 2014.

Wikipedia (2014); *Citadel Carcassonne*; geraadpleegd 8 januari 2014; [http://en.wikipedia.org/wiki/Eug%C3%A8ne\\_Viollet-le-Duc](http://en.wikipedia.org/wiki/Eug%C3%A8ne_Viollet-le-Duc).



## Presentaties start leergang

*Paul Elhorst, Jan Veuger en Maarten Vieveen*



**Exclusieve minor**  
Strategisch management van regionale economie, maatschappelijk vastgoed, herbestemming en krimp  
Borger Odoorn, 9 januari 2014

 **Hanze Kenniscentra**  
University of Applied Sciences  
NoorderRuimte

Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed – Kenniscentrum NoorderRuimte

share your talent. move the world.



**Prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten**  
Prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst, hoogleraar Regionale Economie (FEB-RUG)

 **Hanze Hogeschool Groningen**  
University of Applied Sciences

Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed – Kenniscentrum NoorderRuimte

share your talent. move the world.

### Leeropdracht lectoraat

Leeropdracht lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen is gericht op ontwikkelen en toepassen van een nieuwe theorie voor gemeenten met maatschappelijk vastgoed ter bevordering van de sociale cohesie (Veuger, 2013). *Efficiënter beheer*.

Huurprijs maatschappelijk vastgoed = belasting = klagen.

Maatstafconcurrentie = vergelijking met andere gemeenten (asymmetrische informatie), tenzij politiek niet nodig.

### Onderzoek naar OZB tarieven 496 gemeenten 2002

$$Y = \rho WY + X\beta + \varepsilon.$$

$$\rho = 0,35 \text{ (t-waarde 7,96)}$$

Gemeenten met 70% meerderheid in college: 0,19

Gemeenten met kleinere meerderheid: 0,40

$\rho$  wordt gemiddeld 35% groter indien meerdere inkomsten en uitgaven en een budgetrestringie worden beschouwd, maar kleiner als voor ruimtelijke en tijdspecifieke effecten wordt gecontroleerd.

### Kwaliteitsverschillen maatschappelijk vastgoed

$$Y = \rho WY + X\beta + \varepsilon.$$

Werkt op dezelfde manier maar dan met hedonische prijsmodellen. Zie onderzoek naar de verklaring van huizenprijzen. Verschil is dat ranglijstjes nog niet bestaan en moeilijker zijn op te stellen.

### Conclusie

- Door te stemmen op partijen die maatschappelijk vastgoed verhuren tegen juist hogere of lagere prijzen, dan wel door voor activiteiten uit te wijken naar naburige gemeenten als de huurprijzen in de eigen gemeente relatief hoog zijn, kunnen inwoners van een gemeente invloed uitoefenen op lokale tarieven.
- Angst voor gemeentelijke tarieven die niet gehinderd door enige democratische controle de pan uit rijzen is daarom onterecht.
- Coördinatie van beleid op tenminste provinciaal niveau is vereiste voor welslagen.



## Waardering van maatschappelijk vastgoed & leefomgeving

Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed



Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed – Kenniscentrum NoorderRuimte

share your talent. move the world.

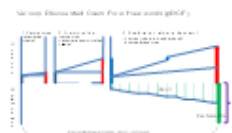
## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



Vier perspectieven op maatschappelijk vastgoed als:

- a) een ruimtelijk object;
- b) een economisch object;
- c) een sociaal object en;
- d) een symbolisch object.



**Centrale thema:**

Maatschappelijk vastgoed als een sociaal en symbolisch object

## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



### Uitgangspunten:

1. We gaan van een aanbodgerichte naar een meer vraaggerichte aanpak.
2. Keuze vanuit het perspectief van de bewoner c.q. gebruiker van maatschappelijk vastgoed.
3. De betekenis van maatschappelijk vastgoed relateren aan de achtergrondkenmerken van de bewoner.

### Centrale vragen zijn:

- Welke sociale betekenis heeft maatschappelijk vastgoed voor bewoners?
- Wat symboliseert maatschappelijk vastgoed voor hen?

Bron: A.O. Meier, Kennidag Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed 2019.

## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



### Voorbeeld van een onderzoek:

De betekenis van het dorpshuis in 17 kernen in de gemeente Littenseradiel in Friesland. Dat is een gemeente met ca. 11.000 inwoners en 29 woonkernen.



Bron: Het dorpshuis. De maatschappelijke participatie van dorpsbewoners en de betekenis van het dorpshuis in de dorpen van Littenseradiel. Frans Thissen & Joos Droogheever Fortuin 2012

## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



Relevante ontwikkelingen voor  
maatschappelijk  
vastgoed op het platteland:



1. Van productieve functies georganiseerde samenleving naar een samenleving gebaseerd op consumptieve functies.
2. Andere bevolkingssamenstelling in de dorpen (meer nieuwkomers, meer 65-plussers, jongeren trekken (al geruime tijd) weg).
3. Ander soort (consumptie)gedrag mede door toegenomen mobiliteit en online-shopping.

Bron: Neerslag van de ontwikkeling: van autonoom dorp naar woondorp (diverse onderzoeken van o.a. Frans Thissen)

## Waardering maatschappelijk vastgoed

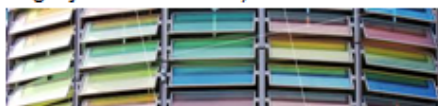
in de context van demografische en economische krimp



Twee verschillende referentiekaders:

- voor bewoners die het autonome dorp nog hebben meegemaakt, blijft het autonome dorp het referentiekader (en het blijkt veelal dat ze een relatief kleine dagelijkse actieradius hebben) en;
- de nieuwkomers hanteren eerder het woondorp als referentiekader (grote dagelijkse actieradius).

Bron: Neerslag van de ontwikkeling:  
van autonoom dorp naar woondorp  
(diverse onderzoeken van o.a. Frans Thissen)





## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



Referentiekader bepaalt mede de **symbolische waardering** van maatschappelijk vastgoed.

- Oorspronkelijke bewoners hechten veel belang aan lokale voorzieningen en zien deze als doorslaggevend voor hun oordeel over de leefbaarheid.
- Nieuwkomers achten vooral hun woning en de directe woonomgeving van belang voor de leefbaarheid (Thissen e.o. 2012, p.14).

**Maar (!):** Zowel oorspronkelijke bewoners als nieuwkomers voelen zich betrokken bij sociale, lokale activiteiten.

## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



Betekenis van het eigen of gedeelde dorpshuis:



*Welke rol spelen het dorpshuis/MFC en andere ontmoetingsplaatsen in uw dorp en in uw leven?*

- de meningen  
(bijvoorbeeld vastgoed is symbool en/of heeft functionele betekenis)
- het daadwerkelijke gebruik  
(indicator voor sociale betekenis)

## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



Gron: Herdorpshuis van bewoners en voor bewoners.  
De maatschappelijke participatie van dorpsbewoners en de  
betekenis van het dorpsgevoel in de dorpen van  
Landschap  
(Frank Thissen & Joes Drooghever Fortijn 2012, p.47)

### Belangrijkste resultaten:

1. 60% van alle respondenten gaf het dorpshuis een rapportcijfer 8 of hoger.
2. Sociale betekenis scoort hoog (59% eens met de stelling "dorpshuis is een logische plek om elkaar te ontmoeten"; "in het dorps huis hoor je wat er leeft in het dorp").
3. Symbolische waardering scoort ook hoog (65% is eens met de stelling "dorpshuis draagt bij aan het dorpsgevoel") .

### Opmerkelijk:

Dorps huis symboliseert wel sociale samenhang maar het sluit niet zonder meer aan bij de eigen leefstijl.

## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



### Belangrijkste resultaat:

Uit dit onderzoek blijkt dat sociale betekenis en symbolische waardering wordt beïnvloed door sommige achtergrondkenmerken van de bewoners én het woonmilieu.



## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



Gezien de variatie aan sociale betekenis, symbolische waardering en geografische verschillen:



... weet u als gemeente genoeg over de gebruikers van uw maatschappelijk vastgoed?

... zou elke gemeente haar maatschappelijk vastgoed- beleid moeten aanpassen aan de specifieke eigenschappen van de plaats/woonmilieu en de verschillende bewoners?

## Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



Aanbeveling voor de vastgoedprofessional 2.0:

- Richt je als gemeente eerst op het overdragen van eigenaarschap en beheer aan de 'sterke' dorpen. Daardoor leer jezelf met de bewoners samen nieuwe strategieën.
- Met deze nieuwe kennis kan vastgoedeigenaar in dorpen met minder initiatieven tot alternatieven te komen.
- Of ervoor kiezen om er altijd eigenaar te blijven, wat in feite remedie is tegen territoriale ongelijkheid?

Bron: S.O. Meier, Kennisdag Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed 2015.

# Waardering maatschappelijk vastgoed

in de context van demografische en economische krimp



## Aanbeveling voor de vastgoedprofessional 2.0:

- Richt je als gemeente eerst op het overdragen van eigenaarschap en beheer aan de 'sterke' dorpen. Daardoor leer jezelf met de bewoners samen nieuwe strategieën.
- Met deze nieuwe kennis kan vastgoedeigenaar in dorpen met minder initiatieven tot alternatieven te komen.
- Of ervoor kiezen om er altijd eigenaar te blijven, wat in feite remedie is tegen territoriale ongelijkheid?

Bron: G.O. Meier, Kennisdag Leedzaam Maatschappelijk Vastgoed 2019.

# Het onderzoek Barometer

Kernbegrippen

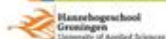


Figuur: Essentiële kernbegrippen uit analyses per onderzoeksthema's



## Titel

M.Cs. ing. M.C. (Maarten) Vieveen, PhD Candidate



Lectoreet Maatschappelijk Vastgoed – Kenniscentrum NoorderRuimte

share your talent. move the world.

## Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*



### Inhoud

1. Inleiding
2. Collectieve & individuele waarden
3. Mechanismen bij herontwikkeling
  - a. Terrein steenfabriek Rusthoven, Wirdum (Gr)
  - b. Sint Petruskerk, Eindhoven (N-B)
4. Discussie

PhD research: Preserving listed monuments in the Netherlands  
*A generic approach for preservation and use*  
Promoter Prof. Hans de Jonge (Real Estate Management, TU Delft)  
Co promoter Ph.D. Hielkje Zijlstra (RMIT, TU Delft)  
Daily supervisor Ph.D. Mieke Oostra (UoAS Groningen)

# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

## Inleiding

### Monumentenzorg

- Doel: conserveren erfgoed

### Verandering in benadering

- van 'Conserveren' (tot ca. 1990)
- naar 'Behoud door ontwikkeling' (2000), mits een ontwikkeling met respect (ondergeschikte verandering)



Carcassonne (Wikipedia 2014)

Kruissherenhotel (Herbestemming.nu 2014)

# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

## Collectieve & individuele waarden (Throsby 2007)

### Conflicterende waarden (Dulski 2014)

- Kan per schaalniveau (onderling) verschillen
- Diverse ideeën bij 'een acceptabele verandering'
- Belangen van actoren divers

#### Collectief – maatschappij

- Behoud erfgoed
- Duurzame ontwikkeling

#### Individueel – persoon of groep

- Toerisme
- Waarde (€) grond en gebouw
- Exploitatie
- Beleving
- Identiteit

# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

## Mechanismen bij herontwikkeling

### Ruis in discussie over gewenste verandering

- Verschillend paradigma?
  - Erfgoedsector: 'Behoud door ontwikkeling'
  - Monumenteigenaren: 'Conserverende overheid' (Vieeen 2014)
- Onduidelijkheid over ambities en uitgangspunten?

### Inzicht in waarom

- Wat zijn ambities van actoren? Welke randvoorwaarden stellen ze? (Nelissen ea 1999, Hajer ea 2000, Van der Schoor 2014, Boschma 2014, Vieeen 2014)
- Waarom dient de huidige situatie veranderd te worden? (Nelissen 1999)
- Door welke mechanismen wordt herontwikkeling beïnvloed?

# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

## Terrein steenfabriek Rusthoven, Wirdum

1837-1965

### Probleemanalyse

- Leegstand: vooruitgang techniek
- Gekocht als belegging



### Ontwikkelingen

- 1993: restauratie en herbestemming; omgevingsvisie Wirdum
- 2004: restauratie, herbestemming en uitbreiding; recreatie Rusthoven
- 2008: conservering, nieuwbouw; recreatie Rusthoven
- 2013-2014: sloop (?) en nieuwbouw (?); woningbouw Rusthoven (?)



## Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

### Terrein steenfabriek Rusthoven, Wirdum

1993: restauratie en herbestemming; omgevingsvisie Wirdum



Omgevingsschets (Holstein 1993)

## Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

### Terrein steenfabriek Rusthoven, Wirdum

2004: restauratie, herbestemming en uitbreiding; recreatie Rusthoven



Luchtfoto ongedateerd (uit Giezen 2008)

Situatieschets (Holstein 2004)

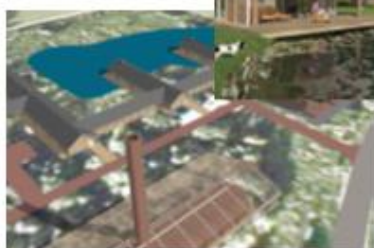


# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

## Terrein steenfabriek Rusthoven, Wirdum

2008: conservering, nieuwbouw; recreatie Rusthoven



Bestaande situatie en impressie nieuwe situatie (uit Giezen 2008)

# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*



## Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

### Sint Petruskerk, Eindhoven

#### Aanleiding onderzoek

Energieverbruik	Gas (m3)	Elektriciteit (kWh)
Op jaarbasis	20.000	14.000
Per effectief uur (ca. 100 effectieve uren)	200	140

#### Problemanalyse

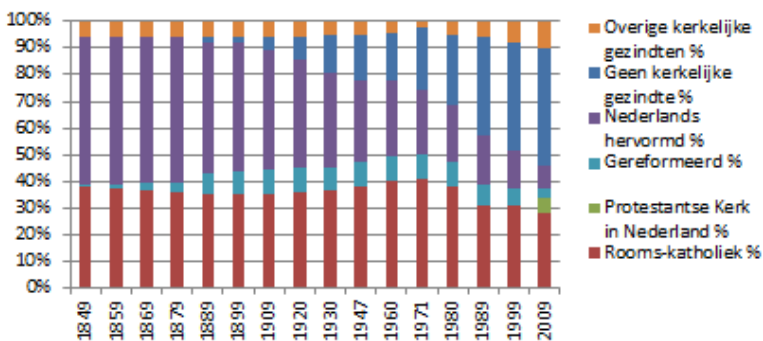
- Waarom energiebesparing?
- Wat zijn uitgangspunten voor verandering?

## Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

### Sint Petruskerk, Eindhoven

#### Waarom energiebesparing?



Kerkelijke gezindheid 1849-2009 (CBS 2014)

# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

## Sint Petruskerk, Eindhoven

### Wat zijn uitgangspunten voor verandering?

- Bestaande situatie (kwaliteitsniveaus)
  - Comfort kerkbezoekers (thermisch comfort)
  - Voorkomen schade (interieur, Walcker orgel)
- Waardering (randvoorwaarden)
  - Bisdom (eigenaar: kerkpolitiek)
  - Parochianen (gebruikers: beleving)
  - Overheid (RCE: waardestelling)



# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*

## Sint Petruskerk, Eindhoven

### Oplossingen

- Energieke Restauratie
  - Verbeteren CV installatie
  - Bevochtigen kerkorgel
- Energie inkopen door Bisdom?
- Markt uitdagen
  - Innovatieve oplossingen
  - Garantie op beloftes
- Nevengebruik
  - Gevoelig binnen kerkpolitiek



# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*



## Discussie

### Hypothese PhD research

Generieke benadering met herontwikkelingsstrategieën

#### Basis in

- Algemene ontwikkelingen  
technologie, economie, demografie, institutioneel, cultureel-maatschappelijk, landschappelijk
- Mechanismen  
project-technisch, proces-voorkeuren
- Scenario's t.b.v. keuze herontwikkelingsstrategie



# Veranderende Monumenten

*Herbestemming en energiebesparing als middel voor behoud*



## Discussie

### Inzicht ambities en randvoorwaarden van diverse actoren t.b.v. besluitvorming

'vooroverleg', 'keukentafelgesprek' of 'samen door het gebouw lopen'

(Hajer ea 2000, Vieveen 2012)

### Inzicht in mechanismen t.b.v. alternatieve oplossingen

- |  |  |
|--|--|
| • Techniek (energiebesparing, akoestiek)   | • Draagvlak (omwonenden, marktpartijen)                                  |
| • Vastgoedconcept (afzetmarkt, huurders)   | • Betrokken actoren (inspirator, positie)                                |
| • Financiering (subsidie? vrienden van...) | • Fasering (tijdelijk herbestemmen, deel grond/opstallen herontwikkelen) |



## **PRESENTATIES IN VIER GEMEENTEN**

### **De gemeente als spin in het leegstandsweb**

Nationaal Programma Herbestemming

*M.O.M.C. (Machteld) Linssen en F.J.G.M. (Frank) Strolenberg*

### **Maatschappelijk Vastgoed**

Trends en ontwikkelingen

*A. (Annette) Tjeerdsma MSc. en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS*

### **Het verhaal van de stad**

Kenniscentrum Herbestemming Noord

*Hermie Rijkens en Merijn Wienk*

### **Dorpsperspectief en Maatschappelijk Vastgoed**

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe (BOKD)

*Drs. L. (Luit) Hummel*



# De gemeente als spin in het leegstandsweb

## Nationaal Programma Herbestemming

*M.O.M.C. (Machteld) Linssen en F.J.G.M. (Frank) Strolenberg*

Steeds meer gemeenten bezinnen zich op hun verantwoordelijkheid en rol rond leegstaand vastgoed. De omslag in de ruimtelijke ordening vraagt van gemeenten een meer faciliterende rol: een verandering van toelatings- naar uitnodigingsplanologie. De ruimtelijke ordening in Nederland was decennia lang gericht op groei. Groei van de bevolking en groei van de welvaart. Door economische, maatschappelijke en demografische ontwikkelingen wordt de koers verlegd. De oplopende leegstand tast in toenemende mate de leefbaarheid aan van woon- en werkgebieden. De focus verschuift daarom naar beheer en hergebruik van de bestaande voorraad gebouwen. Ook verdunning is een reële optie. Binnen dit vraagstuk nemen monumenten een speciale plaats in. Zij geven kleur en identiteit aan stad en landschap. Leegstaande monumenten verdienen een nieuwe, duurzame functie.

### Een taak voor gemeenten?

Leegstand is al lang niet meer alleen een vraagstuk van de markt, maar raakt de essenties van de ruimtelijke ordening. Door de almaar toenemende leegstand is de leefbaarheid van vele woon-, werk en winkelgebieden in het geding. Toch is een actieve sturing of betrokkenheid vanuit de overheid daarmee nog geen gegeven. De vraag of en op welke manier een gemeente wil sturen op dit vraagstuk, raakt ook intern vele belangen en opvattingen.

Dit interne krachtenveld wordt in beeld gebracht op de Argumentenkaart Herbestemming van de VNG en het Nationaal Programma Herbestemming. De kaart geeft een overzicht van alle motieven en argumenten voor of tegen een meer actieve rol van gemeenten en helpt daarmee zaken bespreekbaar te maken. Niet alleen laat zij zien hoe verschillende perspectieven op leegstand mogelijk zijn, maar ook wordt duidelijk dat alleen samenwerking vanuit de verschillende disciplines tot een effectieve aanpak van het probleem kan leiden.

### Strategiebepaling

Gemeenten die vinden dat zij een actieve rol moeten vervullen, kunnen hier op verschillende manieren invulling aan geven. In 'Vizier op Leegstand'; een strategiebepaling voor gemeenten is geprobeerd te achterhalen op welke gronden gemeenten kiezen voor een bepaalde aanpak. Rolopvatting, slimme verknopingen met andere beleidsdoelstellingen en pragmatische overwegingen bepalen de koers. In het 'Vizier op leegstand' is de praktijk gevangen in verschillende benaderingswijzen. Met behulp van een afwegingskader kan een gemeente de eigen voorkeursrichting bepalen.

### **Zicht op omvang**

Een rol voor gemeenten begint wellicht al bij zicht krijgen op de omvang van het probleem, als sturingsinformatie voor beleid. Hoe groot is het probleem, waar manifesteert de leegstand zich vooral en hoe ontwikkelt deze zich? Een aantal gemeenten probeert de leegstand in beeld te brengen door databestanden te koppelen. Het gaat daarbij onder meer om de Basisadministratie Adressen en Gebouwen (BAG), de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) en de Basisregistratie Waarde onroerende zaken (BR WOZ). De gemeente Maastricht bijvoorbeeld heeft ervaring opgedaan met deze werkwijze. Ook Amsterdam kent een discussiekaart over leegstand en voor andere steden zoals Breda, Heerlen en Lelystad zijn leegstandkaarten gemaakt door bijvoorbeeld architectuurcentra of betrokken professionals. Ook de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed onderzoekt of ze met datakoppeling beter zicht kan krijgen op de leegstand van monumenten. Gemeenten kunnen er ook voor kiezen om een (digitaal) meldpunt in te richten waar betrokken burgers leegstand kunnen melden. Op die manier wordt in ieder geval de als meest storend ervaren leegstand opgespoord.

### **Leegstandsvisie**

Op basis van de beschikbare beleidsinformatie kunnen gemeenten een leegstandsvisie formuleren. Waar raken de economische, toeristisch-recreatieve en ruimtelijke ambities het vraagstuk van de leegstand? Waar is sprake van reguliere frictieleegstand, en waar wordt de leegstand als problematisch ervaren? Maar ook, waar biedt herbestemming een kans? Bijvoorbeeld door met een tijdelijke programmering een andere draai te geven aan een gebied. Daarnaast komt in de leegstandsvisie aan de orde vanuit welke rol de gemeente wil en kan acteren: bijvoorbeeld als verbinder, als begeleider, maar ook als vastgoedeigenaar.

### **Makelaarsrol**

Eigenaren en potentiële gebruikers van leegstaande panden weten elkaar vaak niet te vinden. Sommige gemeenten zien hierin een rol voor zichzelf weggelegd. Soms op beperkte schaal, bijvoorbeeld voor het maatschappelijk vastgoed en de maatschappelijke functies waar zij zelf goed zicht op hebben. Voorbeelden hiervan zijn de zogeheten makelpunten. Op een website wordt in beeld gebracht welk vastgoed (gedeeltelijk) leegstaat en waar geïnteresseerde gebruikers zich kunnen melden.

Maar er zijn ook voorbeelden waar een gemeente er voor kiest om een bemiddelende rol te spelen voor vrijwel al het lege vastgoed. Het bekendste voorbeeld hiervan is Amsterdam, waar de gemeente werkt met zogeheten loodsers voor verschillende gebieden of soorten vastgoed. Zo is er een kantorenloods die eigenaren van leegstaande kantoren helpt om er andere functies in onder te brengen. Ook is er een hotelloods, die zich juist richt op nieuwe initiatieven. De loods probeert de nieuwe hotels onder te brengen in een bestaand gebouw.



### **Publiekrechtelijke rol**

Gemeenten zetten verschillende strategieën en instrumenten in om het 'groeidenken' om te buigen en meer ruimte te bieden aan 'omdenken'.

### **Schaarste creëren en concentreren**

Eén van die strategieën is het creëren van schaarste voor nieuwbouwplannen om zo herbenutting te bevorderen. In sommige gevallen mag alleen nieuwbouw worden neergezet als elders eenzelfde aantal vierkante meters aan de markt wordt onttrokken. Ook de SER-ladder wordt toegepast: nieuwbouw wordt slechts toegestaan als de marktvraag niet kan worden gerealiseerd in bestaand vastgoed. Zaanstad was bijvoorbeeld één van de eerste gemeenten die de uitleg van nieuwe bedrijventerreinen aan banden legde. Tegelijkertijd bood de gemeente meer ruimte en ondersteuning voor nieuwe bedrijvigheid in bestaande bebouwing aan de Zaanoevers. Daarmee wil Zaanstad de Zaanoevers weer verlevendigen met een mix van wonen en werken en de leegstand van oude fabriekspanden terugdringen. Veel krimp gemeenten staan voor eenzelfde opgave. Door het afnemen van de bevolkingsomvang, voorzieningen en werkgelegenheid moeten ze hun ruimtelijk beleid en instrumentarium inrichten op concentratie van functies in hun 'kerngebieden'.

Het mag duidelijk zijn dat gemeenten hierdoor soms voor pittige dilemma's komen te staan als een belangrijke werkgever dreigt te vertrekken naar een buurgemeente die wel nieuwbouw toestaat. Regionale en provinciale afspraken over de plancapaciteit kunnen dit deels voorkomen.

### **Bestemmingsplannen**

Oudere bestemmingsplannen spelen meestal nog niet in op het vraagstuk van leegstand en herbestemming. In nieuwere bestemmingsplannen wordt steeds vaker ingespeeld op de situatie door op percelen of bouwblokken een gemengde bestemming te leggen. Daar mag in beginsel alles, behalve overlast gevende functies. Nieuwe bestemmingsplannen kunnen ook semi-flexibel worden ingericht, bijvoorbeeld door B&W een wijzigingsbevoegdheid te geven waarmee binnen een plangebied op beperkte schaal hergebruik en herbestemming kan worden toegestaan. Daarnaast zijn er uiteraard mogelijkheden om met postzegelplannen, of met een Wabo-projectafwijakingsbesluit herbestemmingen mogelijk te maken. Goed nieuws is daarnaast dat dit jaar de wettelijke mogelijkheden worden verruimd om tijdelijk af te wijken van het bestemmingsplan. Straks is een afwijkingstermijn van 10 jaar mogelijk (was 5) en hoeft niet meer te worden aangetoond dat met het gebruik wordt voorzien in een tijdelijke behoefte. Ook de toepassing van de Wet Geluidhinder kan achterwege blijven.

## **Vergunningen**

De vraag of de gemeente wel/niet medewerking verleent aan functiewijziging is voor initiatiefnemers van herbestemmingen een groot afbreukrisico. Ook de doorlooptijden van vergunningentrajecten leveren veel zorgen op. Gemeenten kunnen hieraan een positieve bijdrage leveren door op voorhand duidelijkheid te geven over de ruimte die zij bieden voor functiewijziging en de termijnen die worden gehanteerd voor de vergunningverlening. Initiatiefnemers stellen het daarnaast op prijs als er één aanspreekpunt is dat hen begeleidt door alle procedures. Steeds meer gemeenten geven hieraan gehoor en verruilen een procedurele, toetsende rol voor een faciliterende en ondersteunende rol. Zij richten bijvoorbeeld een transformatieloket in.

## **Leegstandsverordening**

Een aantal gemeenten heeft een leegstandsverordening ingesteld voor een bepaald gebied op basis van de Leegstandswet. Binnen dit gebied moeten eigenaren van vastgoed leegstand melden bij de gemeente. De gemeente neemt vervolgens contact op met de eigenaar om samen te verkennen hoe toegewerkt kan worden naar een nieuwe functie voor het incurante vastgoed. In de verordening kan ook worden opgenomen dat de gemeente bij langdurige leegstand zelf een huurder mag aandragen.

De gemeente Amsterdam stelde in 2011 als eerste een leegstandsverordening in voor de kantoorparken Amstel III en Teleport. Al snel volgden andere gemeenten. Tilburg bijvoorbeeld heeft een verordening opgesteld voor een aantal bedrijventerreinen, maar ook voor de toevoerstraten naar het centrum, de zogeheten winkellinten, en voor gebieden waar de gemeente wonen boven winkels stimuleert. En bijvoorbeeld Brunssum heeft een verordening opgesteld voor het centrumgebied. Er zijn ook gemeenten die nog even de kat uit de boom kijken en eerst willen weten of een aantal bepalingen in de verordening ook echt juridisch houdbaar is.

## **Eigen regelgeving van de gemeente**

De ervaringen van het Expertteam Ontslakken Gebiedsontwikkeling laten zien dat het overgrootste deel van de regelgeving afkomstig is van de gemeente zelf, en niet van het rijk of Europa. Dus als gemeente kun je ook zelf werken aan deregulering.

## **Privaatrechtelijke rol**

Tot slot heeft de gemeente ook een privaatrechtelijke rol als eigenaar van maatschappelijk vastgoed. Het feit dat steeds meer gemeenten in de eigen vastgoedportefeuille te maken krijgen met leegstand en afstoting is een gouden kans om te oefenen met die nieuwe rol en het instrumentarium daar op aan te passen.

**Meer informatie**

De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed heeft vier jaar geleden contact gezocht met andere stakeholders van herbestemming van karakteristiek vastgoed. Samen met hen is een Nationale Agenda Herbestemming opgesteld met agendapunten gericht op beleid, wet- en regelgeving, kennisbundeling- en ontwikkeling, praktijkbevordering en agendering. Dit heeft onder meer geleid tot het instellen van een subsidieregeling voor haalbaarheidsonderzoek en een digitaal kennisplatform. Meer informatie hierover vindt u op [www.herbestemming.nu](http://www.herbestemming.nu) en [www.kennisbankherbestemming.nu](http://www.kennisbankherbestemming.nu).



**Leegstand als opgave  
Herbestemming als aanpak**

**• Frank Strolenberg  
• en Machteld Linssen**

**• Nationaal Programma Herbestemming /  
Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed**



**Utrecht blaast plannen  
voor Bieb++ af en zoekt  
onderkomen in bestaand  
gebouw**



**Maastricht overweegt:**

- Alleen meewerken aan functieverandering in kerngebieden, daarbuiten niet
- Uitzonderingen daargelaten
- Maar niet alle rijksmonumenten behoren tot de uitzonderingen



**Leiden:**

- Vroeg burgers de herbestemming van een conservenfabriek ter hand te nemen

## Omstandigheden na 2010



### Stagnerende **vraag**

- *Werken: minder vraag naar m2 kantoorruimte*
- *Winkels: gemak, beleving & internet*
- *Wonen: woningmarkt is vervangingsmarkt (nieuwbouw op niveau van 1953)*

### Groeiend **aanbod**

- *3,1 mln m2 winkels staan leeg*  
*(= 7,2%, wordt 20-50% in krimpgebieden?)*
- *8,3 mln m2 kantorenleegstand* (*~16%, wordt 30% agv verborgen leegstand & planvoorraad?*)
- *20 mln m2 maatschappelijk vastgoed*
- *30 mln m2 agrarisch vastgoed*

- *10.000 monumentale gebouwen waaronder 1.500-2.000 kerken*

### & de aantallen groeien:

- *elke dag 1 boerderij leeg*
- *elke week 2 kerken leeg*
- *elke maand 1 klooster leeg*

*& de Rijksoverheid stoot zelf de komende tijd vastgoed af ter grootte van de Provincie Utrecht.*

*Frits van Dongen, Rijksbouwmeester, april 2012*

## Het is niet de vraag: *of?* maar de vraag: *hoe?*

### Ruimtelijke ordening kantelt

Nieuwbouw -> beheer en hergebruik

Toelatingsplanologie -> uitnodigingsplanologie

## Omvang en tempo nemen toe



## ONTWIKKELEN vóór 2010

## ONTWIKKELEN na 2010

- Uitgetekende visie
- Top down planning
- Grootchalig ontwikkelen
- Geld zorgt voor beweging
- Snel & veel geld (*lawinekapitaal*)
- Complex; gestapelde belangen
- Aanbod gestuurd
- Organisaties die het doen
- Vooraf bepaalde PPS
- Overheid als ontwikkelaar
- Denken vanuit groei
- Vooral (sloop)/nieuwbouw
- Standaard ontwikkeling

- Hoofdlijnenvisie; flexibele invulling
- Adaptief, aangroeiend
- Kleinschalig ondernemerschap
- Energie zorgt voor beweging
- Langzame waardecreatie
- Overzichtelijk houden
- Vraag ontwikkelend/volgend
- Mensen die het doen
- Coalitie zoekende samenwerking
- Overheid als facilitator
- Zoeken naar mogelijkheden
- Meer hergebruik
- Vakmanschap & maatwerk

## Is herbestemming een opgave voor gemeenten?





• NB: de ene overheid is de andere niet.

- Organisatiecultuur, opvattingen over rol gemeente
- Wethouders
- Aantal en achtergrond ambtenaren (0,2 fte), interactie andere sectoren
- Financiële situatie
- Aantal en soort monumenten
- Wel / geen krimp
- Druk van buiten
- Politieke kleur
- .....
- .....

## Gedifferentieerde visie op leegstand

### **Leegstand = 'neutraal' (onderdeel van huidige 'transitie')**

- geen acuut probleem, leegstand accepteren
- geen directe reden om te handelen

### **Leegstand = probleem**

- bij verloedering of onveiligheid
- als dit op ongewenste plekken ontstaat
- als dit financiële consequenties heeft

### **Leegstand = kans**

- herbestemming
- tijdelijke invulling
- gebieden toevoegen aan groenstructuur



## Vizier op Leegstand

### ***Een strategiebepaling voorgemeenten***



## Rollen van de gemeente

1. Makelaarsrol:
  - inzicht in en verbinden van vraag en aanbod
  - verleiden en stimuleren
  - maatwerk en experimenteren
2. Publiekrechtelijke rol:
  - structuurvisie
  - leegstandsvisie als afwegingskader op basis van structuurvisie
  - bestemmingsplannen
  - plancapaciteit
3. Privaatrechtelijke rol:
  - eigen vastgoedportefeuille
  - voorbeeldfunctie (afboeken, experimenteren, afbreken?)

# Makelaarsrol gemeente

## De stadsloots verbindt ruimtezoekers en ruimtevragers

De stadsloots weet waar ruimte vrij is of beschikbaar komt en begeleidt ruimtezoekers met specifieke wensen - van commerciële dienstverlening tot maatschappelijke, culturele en religieuze organisaties - langs de gemeentelijke instellingen en regels naar hun bestemming. Ook zoekt de stadsloots invulling voor leegstaande panden en stimuleert ze de herontwikkeling van nieuwe gebieden in Amsterdam.

Heeft u een ruimte beschikbaar of zoekt u een ruimte in Amsterdam en wilt u hierbij begeleiding van de stadsloots? Download dan één van onderstaande formulieren:

- [Stadsloots ruimte beschikbaar \(DUA, NL48\)](#)
- [Stadsloots zoekt ruimte \(DUA, NL48\)](#)
- [Stadsloots zoekt ruimte \(DUA, NL48\)](#)

Vul het formulier in en mail het naar [stadsloots@amsterdam.nl](mailto:stadsloots@amsterdam.nl).

Meer informatie: download het [passerijkaartje](#) van de stadsloots.



### Contact



- Aukje Tregenna  
06-5344 9456
- Laura van Dijk  
06-8064 6421
- Hubertine Peters  
06-1033 2528
- [stadsloots@amsterdam.nl](mailto:stadsloots@amsterdam.nl)

### Vraag en aanbod



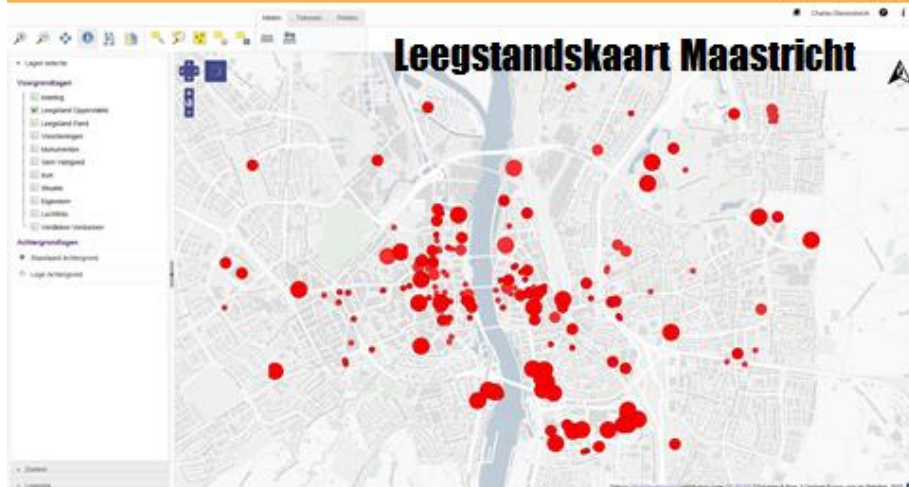
- Ruimte gezocht
  - Ruimte aangeboden
  - Ruimte gezocht
- Bekijk voorbeelden van gepresenteerde matches op de [Stadsloots kaart](#).

### Meer informatie

- Algemene informatie over bedrijfspanden in Amsterdam
- Overzicht bedrijfspandengedragingen
- Voorkeur van bedrijfspanden door woningbouwcorporaties
- Adres van toegankelijkheidsaanbieder
- Adres van (toegankelijkheids)aanbieder van het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam
- Overzicht van ondernemendebuizen
- Kaart toegankelijkheidsaanbieder
- Geschiedenis bedrijfspand 'De Toom 16' in Amsterdam

Tweets over "@stadsloots"  
Voor deze functie zijn cookies nodig. [Cookies instellen](#)

Makelpunten, 'loodsen', herbestemmingsteams etc.



Makelaarsrol: burgers inzicht geven in wat kan

## Publieke rol gemeente

• *Sturen op waar je wel en niet leegstand accepteert cq herbestemming bevordert.*

• *Kan dat?*



## Uitgangspunten Leegstandsvisie Maastricht

- Toename van leegstand in de komende jaren, met name in maatschappelijk vastgoed en monumenten
- Permanente leegstand treedt op
- Stadsbreed is er meer ruimte dan programma
- **Het is niet de vraag of maar waar leegstand ontstaat**
- Naast matchen vraag en aanbod, is ook bepaalde sturing nodig
- Meer dynamieken laagdrempelige ingangen zijn nodig
- Leegstand moet op sommige plekken geaccepteerd worden
- Maar op sommige locaties moet leegstand juist voorkomen worden

## Private rol gemeente

### Proactieve strategische portefeuillebenadering eigen vastgoed

- analyse bezit
  - ligging, functie en boekwaarde
  - toegevoegde waarde t.o.v. beleidsdoelstelling
- waardecreatie t.o.v. waardevermindering
- voorbeeldfunctie (afboeken, experimenteren, afbreken,...)

## Nieuwe generatie werkwoorden nodig

- **Terugplannen:** creëer schaarste, plan capaciteit heroverwegen, bouwtitels in tijd beperken
- **Communiceren:** wees trots op wat je hebt
- **Weten:** weet wat er leegstaat of dreigt leeg te komen
- **Kiezen:** breng focus aan, durf ook te kiezen voor sloop
- **Opschalen of clusteren:** Zoek schaal/thema om specifieke leegstand op te pakken
- **Bemiddelen:** breng vraag en aanbod bij elkaar: makelaar – koffie drinken bij wethouder
- **Koppelen:** zoek gezamenlijke belangen met andere beleidsafdelingen: zoek de mankementen in het functioneren van de stad, dorp of regio
- **Faciliteren:** begeleid initiatiefnemers door de procedures
- **Instrumenteren:** Maak ruimte in bestemmingsplannen voor herbestemming
- **Programmeren:** verplaats functies, dirigeer gesubsidieerde instellingen
- **Uitlokken:** eigen voorbeeldrol, goed gedrag belonen
- **Ondernemen:** grondposities nemen, investeren in openbare ruimte en voorzieningen

# De Nationale Agenda Herbestemming



## Praktijk bevorderen

- Financiën
- Wet- en regelgeving

## Kennis & innovatie

- Dossiers & voorbeeldprojecten
- Instrumenten & scholing

## Herbestemming agenderen

- H(erbestemmings)-team
- Bijeenkomsten oa
- Biënnale Leegstand &
- Herbestemming



**Empowered by RCE**

Nationaal Programma  
**Herbestemming**

[www.herbestemming.nu](http://www.herbestemming.nu)

[www.kennisbankherbestemming.nu](http://www.kennisbankherbestemming.nu)



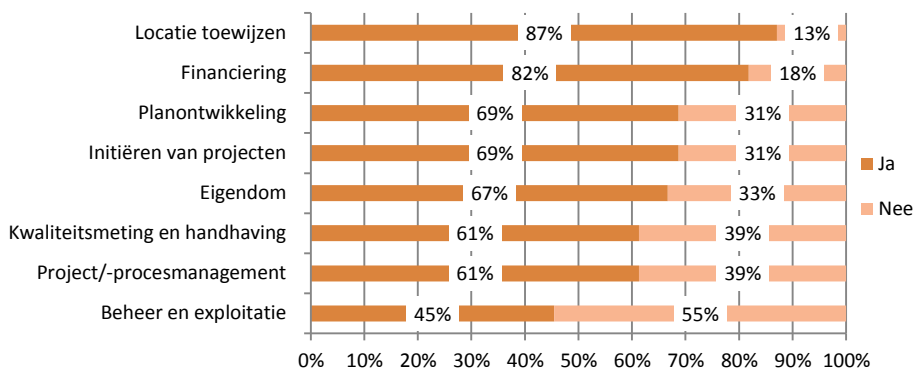
# Waardering van maatschappelijk vastgoed & leefomgeving

Trends en ontwikkelingen Maatschappelijk Vastgoed

A. (Annette) Tjeerdsma MSc. en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS

In 2012 is de Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed voor de vijfde keer bij gemeenten in Nederland afgenomen. Dit artikel bevat de resultaten van het onderzoek *Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2012* en is uitgevoerd door het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen in opdracht van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. In totaal hebben 76 gemeenten van verschillende Nederlandse gemeenten de vragenlijst ingevuld. De belangrijkste conclusie is dat de regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed in tijden van bezuinigingen zal toenemen.

Aan alle gemeenten is gevraagd of ze beschikken over een overzicht van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. 85% van de respondenten heeft een overzicht en 5% heeft het op de WOZ waarde inzichtelijk. Slechts 10% van de gemeenten geven aan *geen* overzicht te hebben. Redenen daarvoor zijn dat de gemeente weinig objecten in haar bezit heeft, de verspreiding van informatie over verschillende afdelingen, moeilijk toegankelijke informatie en reorganisaties. Slechts vier gemeenten uit de respondentengroep doen mee aan de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed van de IPD/ROZ. Zij doen hier aan mee sinds 2005, 2007, 2008 en 2010 en vinden deelname erg nuttig. Hoewel de deelname tijd, geld en moeite kost, vinden de gemeenten dat benchmarken een goede ervaring is om verschillen tussen gemeenten te analyseren. Welke taken de gemeenten beschouwen als gemeentelijke kerntaken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed, zijn in onderstaande afbeelding weergegeven. Locatie toewijzen en financiering zijn de twee taken die het meest vaak als kerntaak worden beschouwd.



Afbeelding 1: Taken wel/niet beschouwd als gemeentelijke kerntaak

### **Organisatie en uitvoering vastgoedtaken**

Gevraagd is ook naar de mate van centralisatie op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Het merendeel van de gemeenten (59%) organiseert het maatschappelijk vastgoed centraal en voert het ook centraal uit. Andere gemeenten doen dit centraal georganiseerd en decentraal uitgevoerd (24%) of decentraal georganiseerd en de decentraal uitgevoerd (15%). Een percentage van drie procent doet het anders.

Omdat de vraag dit jaar anders is gesteld dan vorige jaren, is het lastig om een precieze vergelijking te maken met voorgaande jaren. Wanneer we dit toch naast de huidige resultaten leggen, zien we daar wellicht een verschuiving naar een grotere mate van centralisatie. Uit een nadere analyse naar de omvang van de gemeenten en hun organisatie blijkt dat de kleine en grote gemeenten de meeste vastgoedtaken centraal georganiseerd hebben en centraal uitvoeren. De middelgrote gemeenten hebben het grotendeels wel al centraal georganiseerd, maar voeren nog decentraal uit. Ook is er bij een derde van de middelgrote gemeenten nog sprake van decentrale organisatie en uitvoering. Iets meer dan de helft van de gemeenten is voornemens de vastgoedtaken in de toekomst anders te organiseren dan nu het geval is. De meesten ambiëren dit op korte (1 à 2 jaar) tot middellange termijn (3 à 5 jaar) te realiseren.

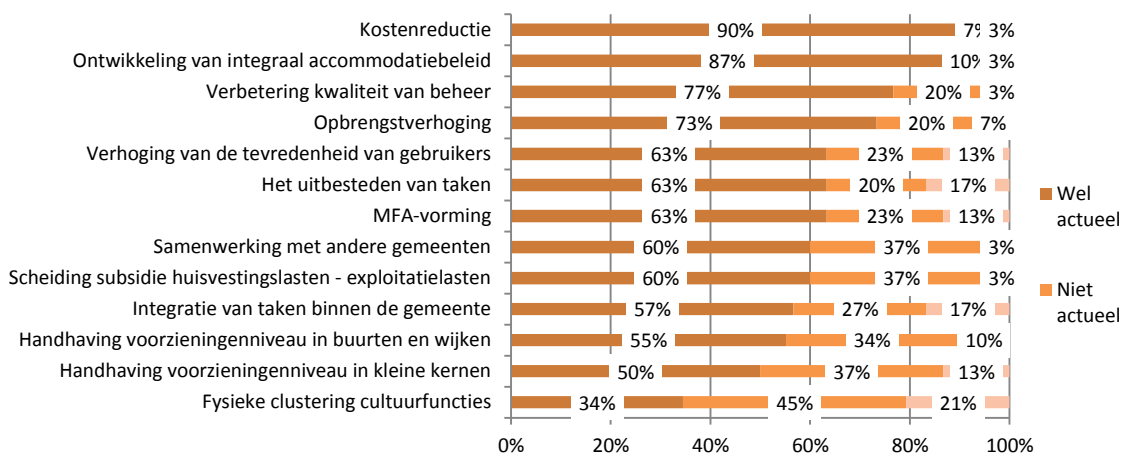
### **Trends en koplopers**

Wanneer er expliciet naar trends in het maatschappelijk vastgoedbeheer wordt gevraagd, is men ten opzichte van vorig jaar veranderd in de organisatie van het vastgoed, in het beleid en in de samenwerking met andere partijen. Deze samenwerking vindt vooral plaats met gemeenten, woningcorporaties, provincie en het ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit jaar is voor het eerst gevraagd naar de koplopers of goede voorbeelden op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Het resultaat is dat de gemeente Enschede het meest vaak wordt genoemd, gevolgd door Rotterdam en Amstelveen. De aspecten van het beleid van deze koplopers zijn vooral inspirerend vanwege de wijze van organiseren, de inhoud en de kennis.

### **Vastgoed beleidsmatig bekeken**

De actualiteit van beleidsthema's met betrekking tot het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is weergegeven in afbeelding 2. Kostenreductie blijft net als vorig jaar het meest actuele beleidsthema.





Afbeelding 2: Actuele beleidsthema's binnen gemeenten

Uit afbeelding 2 kunnen de volgende vijf meest actuele beleidsthema's worden gehaald. Deze top van vijf actuele beleidsthema's bevat dezelfde beleidsthema's als in 2011, echter wel in een andere rangorde. Ook zijn er twee aan toegevoegd door de gedeelde vijfde plaats: verhoging van de tevredenheid van de gebruikers en het uitbesteden van taken. De beleidsthema's die in actualiteit zijn toegenomen, doen dat met grotere stappen. Zo is de ontwikkeling van een integraal accommodatiebeleid met maar liefst 24% gestegen. Vorig jaar stond het met de 63% nog op de vijfde plek: met de 87% van dit jaar behaald het na kostenreductie de tweede plek. Ook het uitbesteden van taken maakt een sprongetje van een minderheid (47%) naar een meerderheid (63%).

### Maatschappelijk Vastgoedbeleid en politiek

74% van de respondenten geeft aan dat de vierjarige zittingsperiode van de gemeenteraad de continuïteit van het maatschappelijke vastgoedbeleid *niet* in de weg staat. Vorig jaar was dit nog 68%. 6% zegt dat het wel invloed heeft en geeft daarbij het bemoeilijken van de ontwikkeling van een lange termijn visie, het herontwikkelen van bestaande panden, de continuïteit van het beleid en de keuze voor de instandhouding van bepaalde voorzieningen als voorbeelden.

### Inzicht in kwaliteit

De bijdrage van maatschappelijk vastgoed aan de beleidsdoelstellingen is het enige dat meerdere keren per jaar wordt gemeten. Te zien is dat het *wel* meten van technische kwaliteit voorgaande twee jaren iets gedaald is, maar nu weer stijgt met 5%. Het *niet* meten is toch ook iets toegenomen: van 12% naar 13%. Na de grote afname in het *wel* meten en de grote toename in het *niet* meten in 2011, is er dit jaar zowel een toename van 5% in het *wel* meten als een afname van 5% in het *niet*

meten van de tevredenheid van de gebruikers. Het *wel* meten van de bijdrage aan de beleidsdoelstellingen is van 2009 tot 2010 met 50% gedaald maar steeg vorig jaar weer voorzichtig. Dit jaar is er echter weer een afname van 7% te zien in het *wel* meten van de bijdrage aan beleidsdoelstellingen. Opvallend is dat er een stijging is van 13% in het *niet* meten van de bijdrage aan beleidsdoelstellingen.

### **Samenwerken**

72% van de gemeenten die dit jaar meewerkten aan het Barometeronderzoek werkt op het moment samen met verenigingen, stichtingen, woningcorporaties en/of commerciële bedrijven op het gebied van maatschappelijk vastgoed. In 2010 was deze 75%, vorig jaar was het nog 80%. De samenwerkingspartners zijn vooral verenigingen, stichtingen en/of woningcorporaties (33%). Door de gewijzigde antwoordmogelijkheden is het helaas niet mogelijk om de resultaten van deze voordelen één op één te vergelijken met vorig jaar. Wat echter wel te zien is, is dat expertise vorig jaar het meest ervaren voordeel was, en dat dit jaar kennisdeling is. Risicovermindering stond in 2011 nog op een tweede plaats met 37%, terwijl risicodeling nu een vierde plek inneemt met 17%. Kostenreductie staat net als vorig jaar op de derde plaats.

### **Conclusies**

#### **1. Toename gemeentelijke kerntaken**

De taken financiering, locatie toewijzen, planontwikkeling, het initiëren van projecten, project- en procesmanagement worden dit jaar meer dan vorig jaar gezien als kerntaken. De andere drie taken zijn dit jaar minder vaak aangewezen als kerntaken: eigendom, kwaliteitsmeting en handhaving en beheer en exploitatie. Locaties toewijzen wordt na twee jaar weer de meest genoemde kerntaak.

#### **2. Centralisatie organisatie gemeentelijk maatschappelijk vastgoed**

Het merendeel van de gemeenten organiseert het maatschappelijk vastgoed centraal en voert het ook centraal uit. Zowel de kleine en grote gemeenten hebben de meeste vastgoedtaken centraal georganiseerd voeren deze centraal uit. De middelgrote gemeenten hebben het grotendeels wel al centraal georganiseerd, maar voeren nog decentraal uit. Ook is er bij een derde van de middelgrote gemeenten nog sprake van decentrale organisatie en uitvoering. Het merendeel streeft naar een centrale organisatie en decentrale uitvoering.

#### **3. Kostenreductie vier jaar meest actuele beleidsthema**

In 2008 was het meest actuele beleidsthema 'het uitbesteden van taken', maar sinds 2009 is de kostenreductie het meest actueel. De vijf meest actuele beleidsthema's zijn in 2012: kostenreductie, ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid, verbetering kwaliteit van beheer, opbrengstverhoging,

MFA-vorming, verhoging tevredenheid en uitbesteden. De maatregelen die gemeenten hebben genomen ten aanzien van financiële risico's gebied van maatschappelijk vastgoed hebben betrekking op het afstoten van maatschappelijk vastgoed, het kostendekkend werken, marktconforme huurprijzen, (planmatig) onderhoud en transparantie.

#### **4. Meeste gemeenten zoeken samenwerking**

72% van de gemeenten werkt samen met verenigingen, stichtingen, woningcorporaties, commerciële bedrijven en/of andere gemeenten op het gebied van maatschappelijk vastgoed. In 2010 was deze 75%, vorig jaar was het nog 80%. Kennisdeling, strategische belangen en kostenreductie zijn de meest genoemde voordelen van deze samenwerking. Aan de andere kant noemen de gemeenten de tegenstrijdige belangen wederom als een ervaren knelpunt.

#### **Woningcorporaties hebben gemeenten meer te bieden en regionale samenwerking zal toenemen**

Een ruime meerderheid is het eens met de stellingen 'Woningcorporaties hebben gemeenten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed meer te bieden dan commerciële bedrijven' (66%), 'Regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen' (66%) en 'Private partijen hebben weinig interesse in incourant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed, zoals schouwburgen (62%). 48% is het eens met de stemming dat 'de belangen van marktpartijen strijdig zijn met de doelstelling van maatschappelijk vastgoed'.



## Maatschappelijk vastgoed: trends en ontwikkelingen

Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed

Hanze Hogeschool  
Groningen  
University of Applied Sciences

Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed – Kenniscentrum NoorderRuimte

share your talent. move the world.

## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

Hanze Kenniscentra  
University of Applied Sciences  
NoorderRuimte



### In welk stadium bevinden we ons?

- Maatschappelijk vastgoed: totaal oppervlak 83,5 miljoen m<sup>2</sup>  
(Bouwstaten voorrapport 2011)
- Stille vastgoedreserves van Nederlandse gemeenten 13 miljard euro  
(Teuben 2011)
- Waarde gemeentelijk maatschappelijk vastgoed 157 miljard  
(Kobus 2012)
- Tot 200 miljoen schade Apeldoorn door gronddebacle  
(NRC 20.01.2012)
- Philadelphia verkoop snel gebouwen  
(NRC 25.02.2009)
- Na het schandaal rond Vestia is het tijd om corporaties te nationaliseren  
(Volkskrant 20.04.2012)
- Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte
- De nieuwe vastgoedprofessional 2.0

## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

### NIET-MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

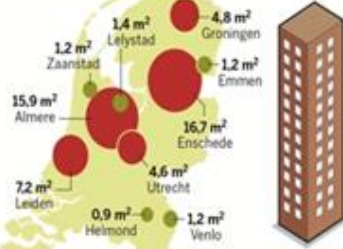
Aantal m<sup>2</sup> vastgoed zonder maatschappelijke functie per inwoner



Bron: Kaldor (2012)

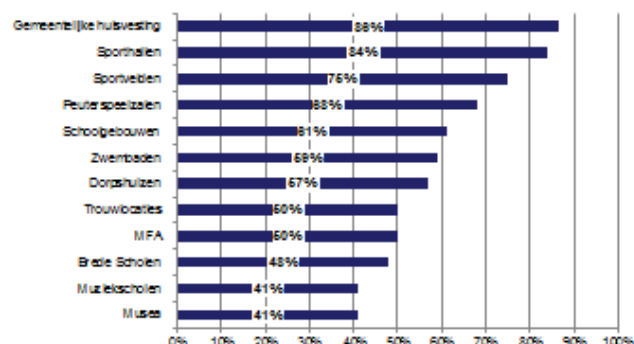
### MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Aantal m<sup>2</sup> vastgoed met maatschappelijke functie per inwoner



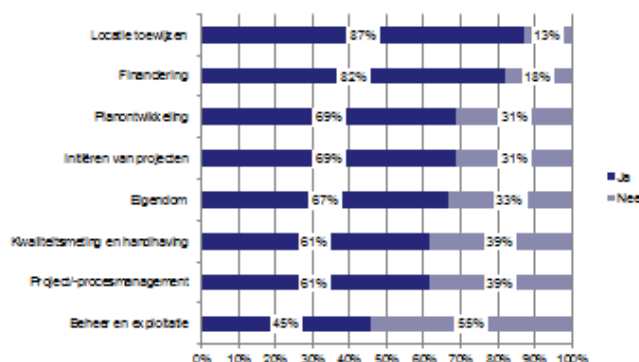
## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

Figuur 1: Aantal gemeenten dat de verantwoordelijkheid heeft over beleidsvelden qua vastgoed



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

Figuur 2: Taken wel/niet beschouwd als gemeentelijke kerntaak

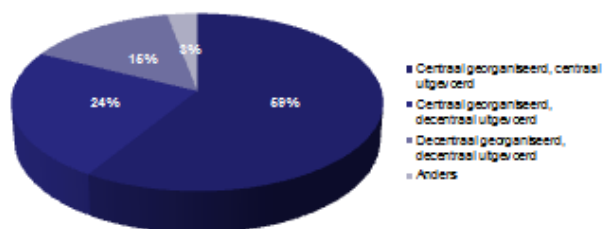


## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

Tabel 4: Trends in visie op gemeentelijke kerntaken

Kerntaken	2008	2009	2010	2011	2012
Locatie toewijzen	84%	92%	78%	67%	87%
Financiering	67%	91%	83%	76%	82%
Planontwikkeling	73%	90%	73%	56%	69%
Initiëren van projecten	67%	82%	70%	58%	69%
Eigendom	54%	76%	63%	69%	67%
Kwaliteitsmeting en handhaving	74%	86%	63%	67%	61%
Project- / procesmanagement	58%	74%	57%	58%	61%
Beheer en exploitatie	60%	66%	53%	53%	45%

Figuur 3: Organisatie en uitvoering van vastgoedtaken



Tabel 5: Trends in organisatie van de vastgoedtaken 2008-2011

Kerntaken	2008	2009	2010	2011
Eén afdeling voert alles uit	13%	34%	17%	17%
Eén afdeling coördineert alles	11%	23%	20%	19%
Taken verdeeld voor meerdere afdelingen binnen één dienst	16%	33%	15%	22%
Taken verdeeld over meerdere diensten	27%	43%	48%	42%
Gemeente overschrijdende organisatie voert deel van de taken uit	-	-	-	0%
Gemeente overschrijdende organisatie voert alle taken uit	-	-	-	0%

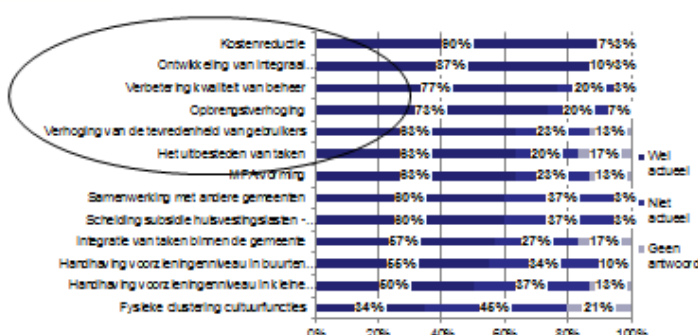
## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

### Trends en koplopers



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

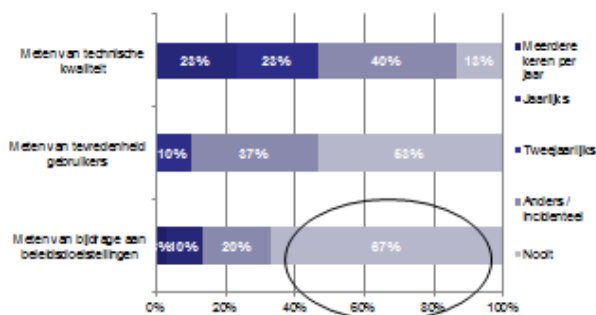
Figuur 4: Actuele beleidthema's binnen gemeenten





## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

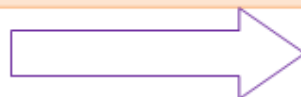
Figuur 5: Meten van kwaliteit van maatschappelijk vastgoed



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

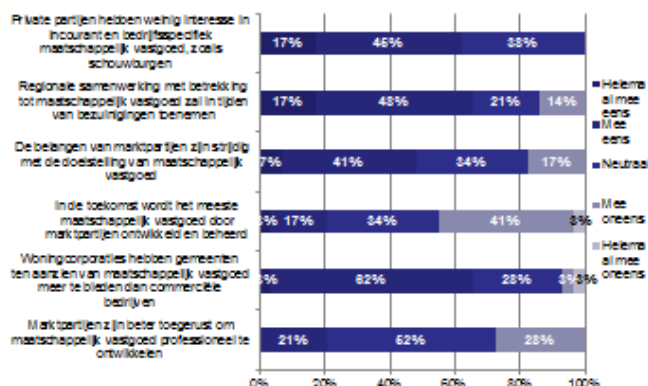
Tabel 8: Trends in het wel meten van kwaliteit

Wel meten	2008	2009	2010	2011	2012
Technische kwaliteit	85%	90%	88%	82%	87%
Tevredenheid gebruikers	70%	75%	60%	42%	47%
Bijdrage aan beleidsdoelstelling	71%	60%	50%	40%	55%



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

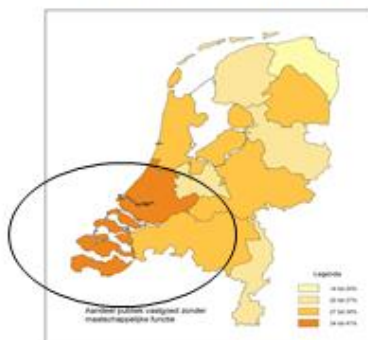
Figuur 9: Resultaat stellingen



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

### Aandeel publiek vastgoed zonder maatschappelijke functie

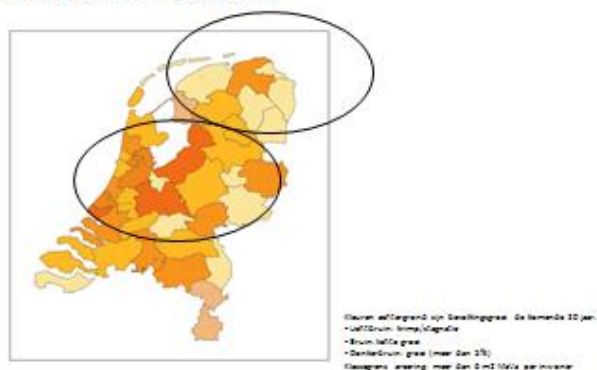
Bron: Marwijk, M. van & M. Pallenborg (2012), Kadaster



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

### Bevolkingsgroei (2012-2032) en aandeel maatschappelijk vastgoed

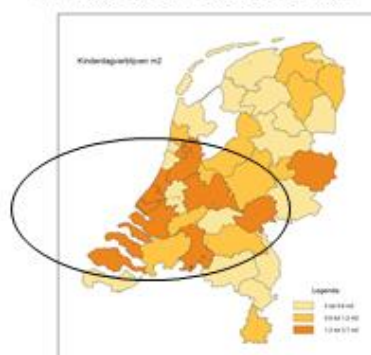
Bron: Marwijk, K. van & M. Pallenberg (2012). Kadaster.



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

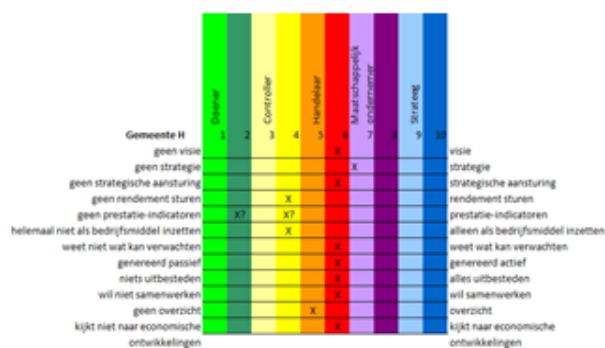
### M2 kinderdagverblijven per kind onder de 5 jaar

Bron: Marwijk, K. van & M. Pallenberg (2012). Kadaster.



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

### Vastgoedmeter gemeenten (Neuger 2010)



## Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

### Vastgoedmeter gemeenten (Neuger 2010)



## Het verhaal van de stad

### Kenniscentrum Herbestemming Noord

*Hermie Rijkens en Merijn Wienk*

Herbestemming is van alle tijden. Als je er oog voor hebt dan is er bij iedereen in de buurt wel een oud pand waar nu mensen wonen, terwijl op de vergeelde ansichtkaart met de *“Groeten van enkele generaties terug...”* toch duidelijk de etalage van een winkeltje is te zien. Ook kennen we allemaal de voorbeelden van pittoreske boerderijtjes in een fraai landschap, waar het na generaties van zware landarbeid nu bijzonder aangenaam wonen is. Of het hippe kantoor in een oude garagewerkplaats, de tandartspraktijk in het vroegere kleuterschooltje, dat leuke restaurant in de molen... Stuk voor stuk gebouwen met historie. Gebouwen die de ruimtelijke kwaliteit en de belevingswaarde van een straat, buurt of gebied meestal enorm versterken. Plekken met sfeer en karakter, vaak onderdeel van ons gezamenlijk geheugen, van grote betekenis voor de identiteit en het imago van stad of dorp!

Nu de jaren van groei achter ons liggen wordt het minder eenvoudig om nieuwe bestemmingen voor oude gebouwen te vinden. Simpelweg omdat in een krimpende samenleving de potentiële gebruikers en bijbehorende programma's schaarser worden. Maar terwijl de vraag afneemt, groeit het aanbod leegstaande panden. In de praktijk blijkt het vaak lastig om dit te verenigen. Bovendien weten we meestal niet precies wat er op ons afkomt, maar er moeten ondertussen wel keuzes worden gemaakt. Kenniscentrum Herbestemming Noord wil graag betrokken zijn met het onderzoek en de voorbereiding die aan dergelijke keuzes voorafgaat.

Bijvoorbeeld *‘Wachten we nog even geduldig op het vervolggebruik van de leegstaande school uit 1956?’* Maar dat eventuele vervolggebruik zou wellicht ook in de monumentale kerk kunnen, of in het voormalige gemeentehuis. Maar ook in de karakteristieke oude fabriek, het mooie vroegere station en... Wat te doen als straks ook de school uit 1965 in ongebruik raakt en de schoolgebouwen uit '74 en '87? We moeten goed weten wat er allemaal is van waarde. Wat er is aan bestaande kwantiteit én de kwaliteit daarvan. Wat staat inmiddels leeg en wat komt er nog aan leegstand bij. Wat willen we behouden, wat kan eventueel weg. Daarbij goed te realiseren dat we veel 'dertien in een dozijn' hebben geproduceerd en veel minder dat er werkelijk toe doet. Er is dus veel om te verliezen.

Daarom is het naar ons idee goed om soms een beetje schaarste te creëren. Haal die lege wederopbouw school definitief uit de markt, zet nieuwbouwprogramma op slot én hevel programma's over naar erfgoed. Ons mooie landschap is vooral mooi door de samenhang met het silhouet van het dorp *inclusief* kerktoren. De gezellige dorpsbrink blijft alleen levendig door goed vervolgebruik van de karakteristieke bebouwing. Een duurzaam hergebruik van die paar oude pandjes in de winkelstaat maken het geheel veel aantrekkelijker. En de nieuwbouwwijken zijn heus niet slechter af met méér ruimte of groen op de plek waar ooit school 1965, '74 of '87 stond. Kenniscentrum Herbestemming Noord wil graag helpen bij het vitaal houden van onze leefomgeving.

Groningen, februari 2014

Hermie Rijkens, Merijn Wienk



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

→ bijdrage leergang maatschappelijk vastgoed

- Borger Odoorn
- Coevorden
- Hunza en Aa's
- Emmen

## Kenniscentrum Herbestemming Noord



→ samenwerking provinciale steunpunten !



**libau**  
Groningen  
Drenthe



steunpunt  
monumentenzorg  
Fryslân

## Kenniscentrum Herbestemming Noord

Waarom steunpunten ?

- onafhankelijk
- kennisinstituut
- platform belanghebbenden
- contacten overheden en (monumenten)organisaties



Parkschool Coevorden

## Kenniscentrum Herbestemming Noord

Wat is het probleem ?

- toenemende leegstand en onderbenutting monumenten
- teloorgang cultuurhistorisch erfgoed
- te weinig structurele oplossingen
- lastige markt...
- intermediair tussen vraag en aanbod ontbreekt



St. Antoniuskerk Zwartemeer





## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

Wat is de doelstelling ?

- 'rotte kiezen' vermijden
- vervolgebruik stimuleren
- instandhouding cultureel erfgoed
- investeren stimuleren
- gezamenlijke + structurele + gebiedsgerichte aanpak in Noord Nederland



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

Wat is de doelgroep ?

- eigenaren (leegstaande) monumenten
- potentiële vervolgebruikers
- financiers
- gemeenten
- overige belanghebbenden...

Grevellinghuis  
Annerveenschekanaal





## Kenniscentrum Herbestemming Noord

→ drie provinciale steunpunten, één kenniscentrum...



- herkenbare structuur
- samenwerking = samen sterk !!
- benutting elkaars kennis, kunde en netwerk
- gezamenlijke product- en strategieontwikkeling



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

Beoogd resultaat ?

- instandhouding erfgoed (Behoud door Ontwikkeling...)
- voorkomen/begeleiden leegstand
- impuls herbestemming/vervolggebruik
- vergroten ruimtelijke kwaliteit + leefbaarheid + vitaliteit krimpgebieden Noord-Nederland



Zuiderdiep 22 Vathemond



na verbouwing (foto: RCE)



2011 na restauratie



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

### Aanpak ?

- provinciale steunpunten als kenniscentrum
- één meld- en coördinatiepunt
- 'schakelen en makelen'
- onderzoek & aanbevelingen
- bewustwording en kennisbevordering...

→ Gezamenlijk initiatief Rijk en de drie noordelijke Provincies



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

→ één meld- en coördinatiepunt...

- website [www.herbestemmingnoord.nl](http://www.herbestemmingnoord.nl)
- spreekuur
- 'vliegende brigade'
- 'quick scan' haalbaarheid



Eendenkull 1 Odoorn





## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

→ schakelen en makelen...

- herbestemmingmakelaar
- 'H-team' voor maatwerk!
- workshops & brainstormsessies voor *deskundigen, marktpartijen, dorpshuis of 'keukentafel'*
- onderzoek (kaderstudie, ontwikkelstudie, haalbaarheidstudie, ...)
- 'tijd kopen' (wind- en waterdicht regeling)



Voormalige synagoge Coevorden



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

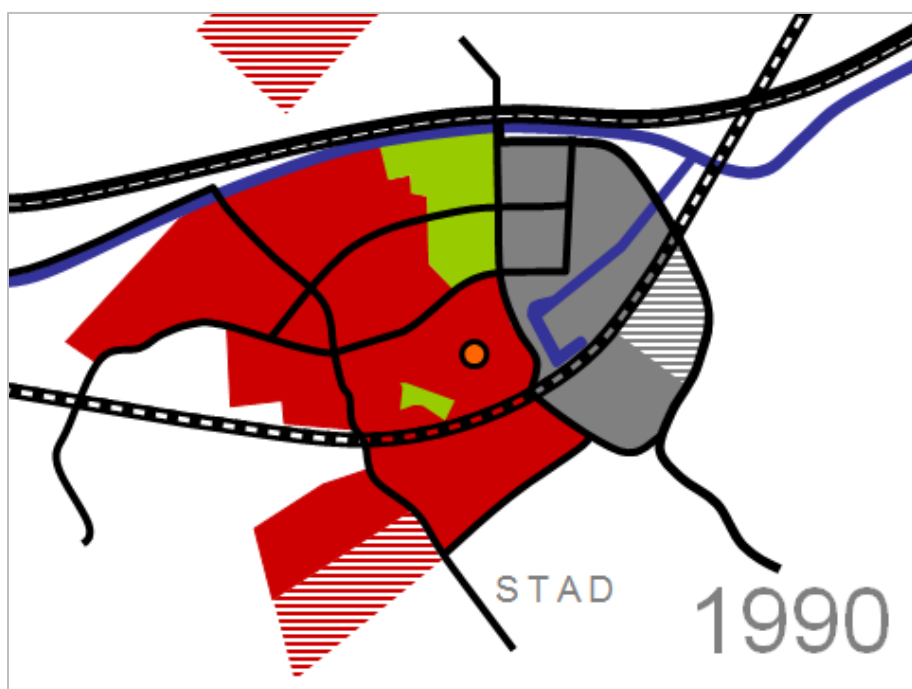
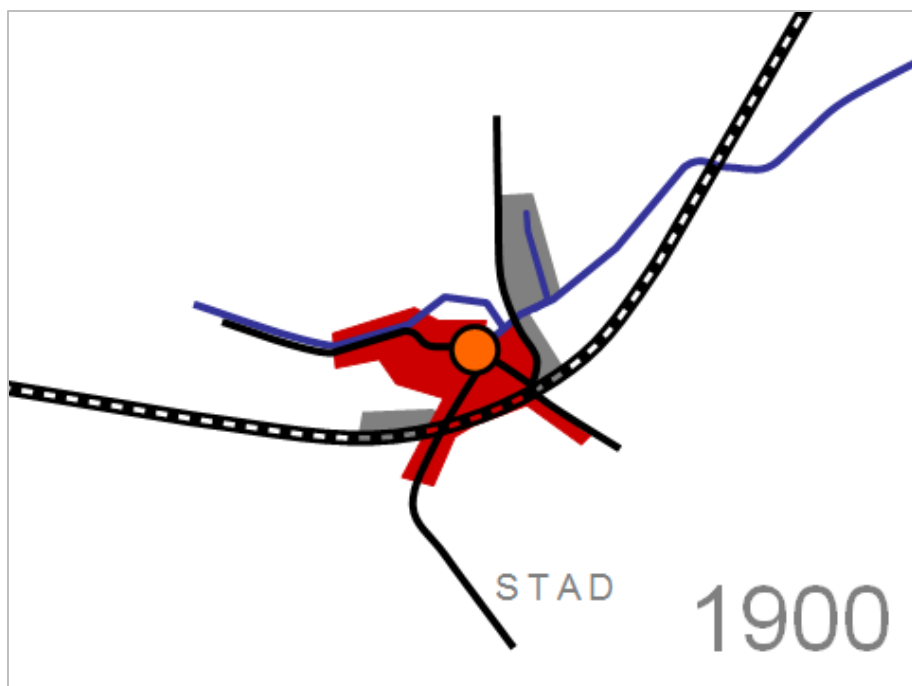
---

→ (integraal) onderzoek Kenniscentrum...

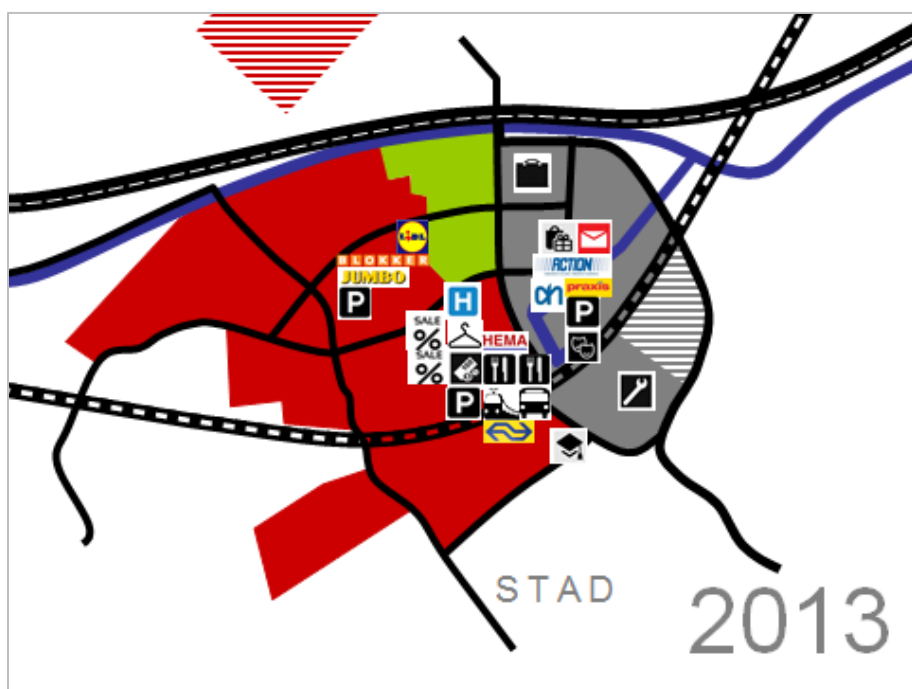
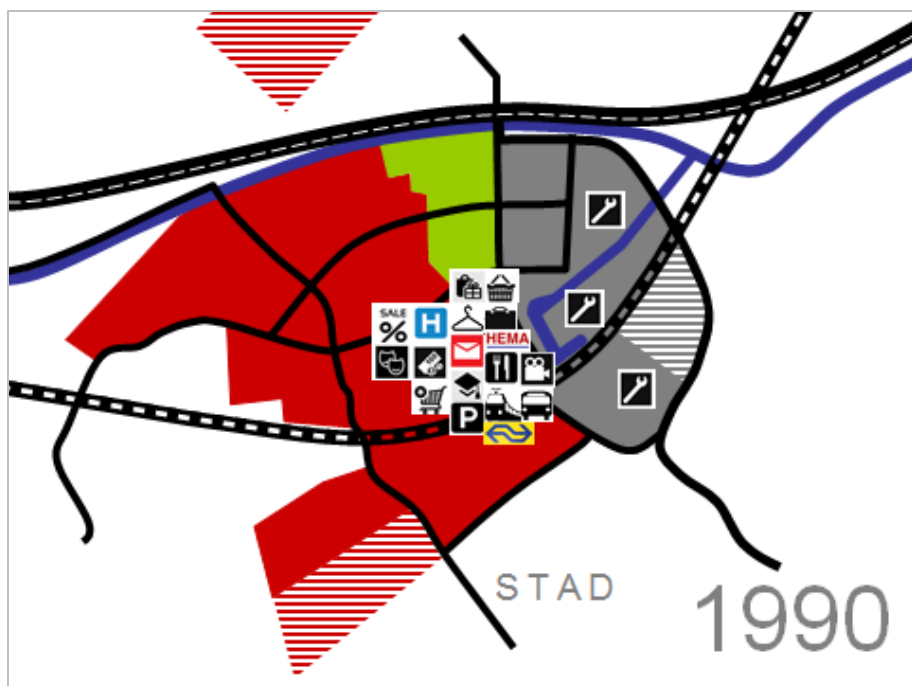
- locatieverkenning
- cultuurhistorisch-, bouwtechnisch-, planologisch onderzoek, ...
- aanpasbaarheid, (on-) mogelijkheden vervolgebruik
- marktverkenning
- programma, vlekkenplan, variantenonderzoek...
- kostenraming, exploitatieraming (optimalisatie kosten/baten)
- subsidies, financieringsmogelijkheden, risicoanalyse
- energie & duurzaamheid

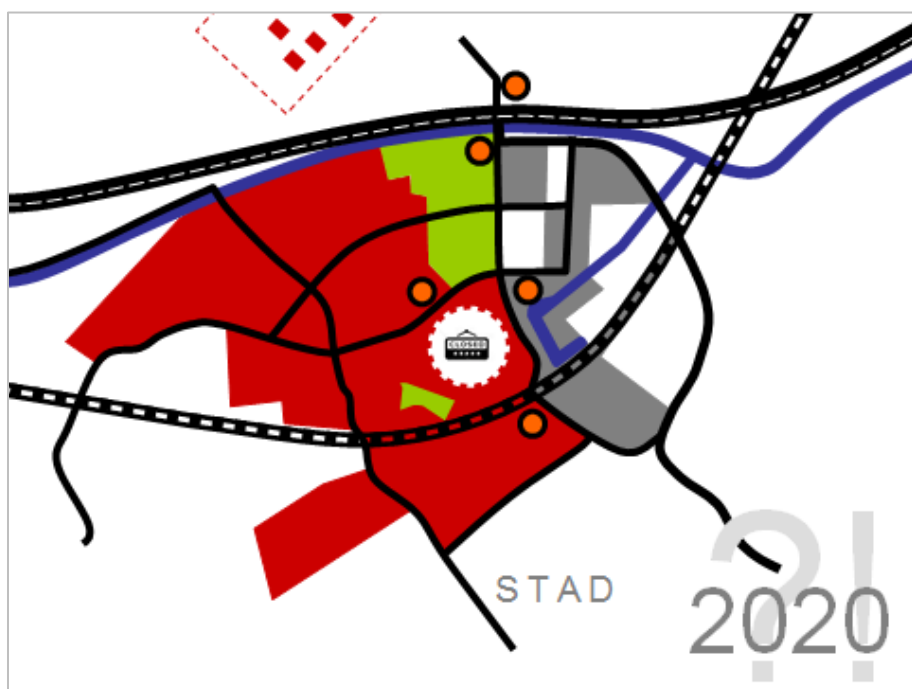
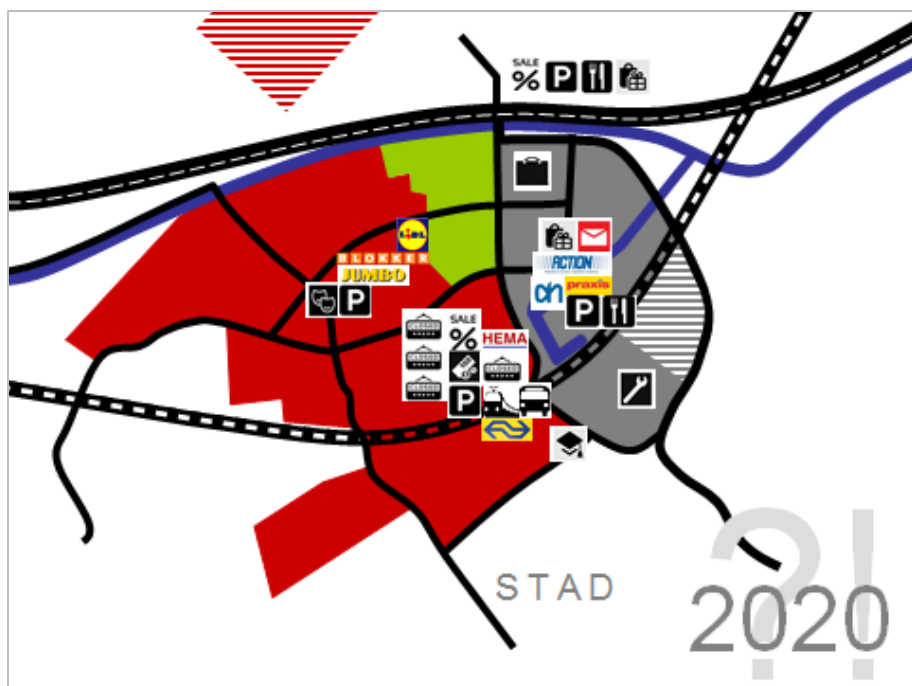
→ Objectgestuurd en/of Gebiedsgericht !



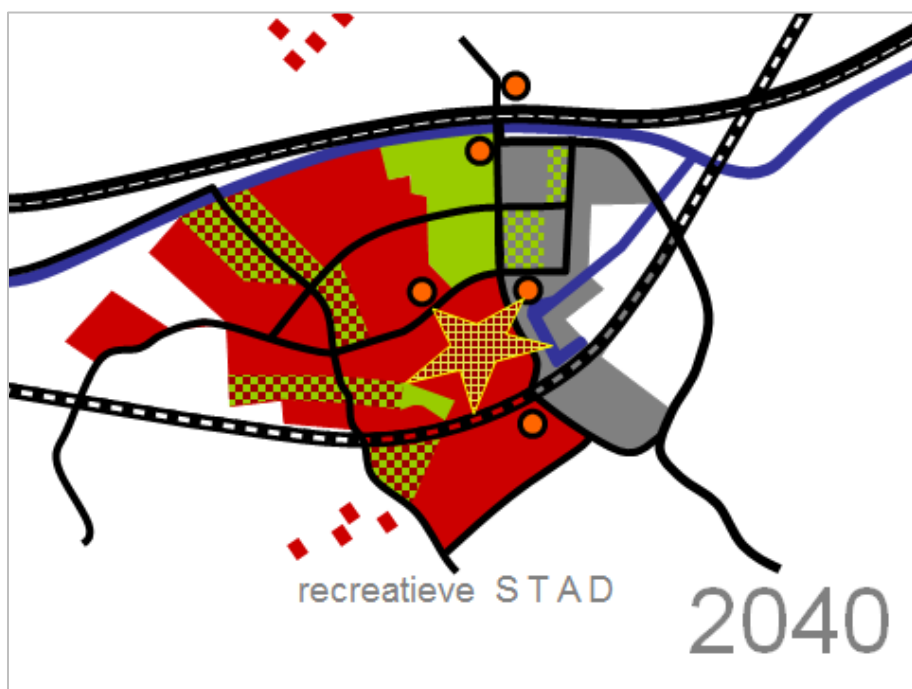
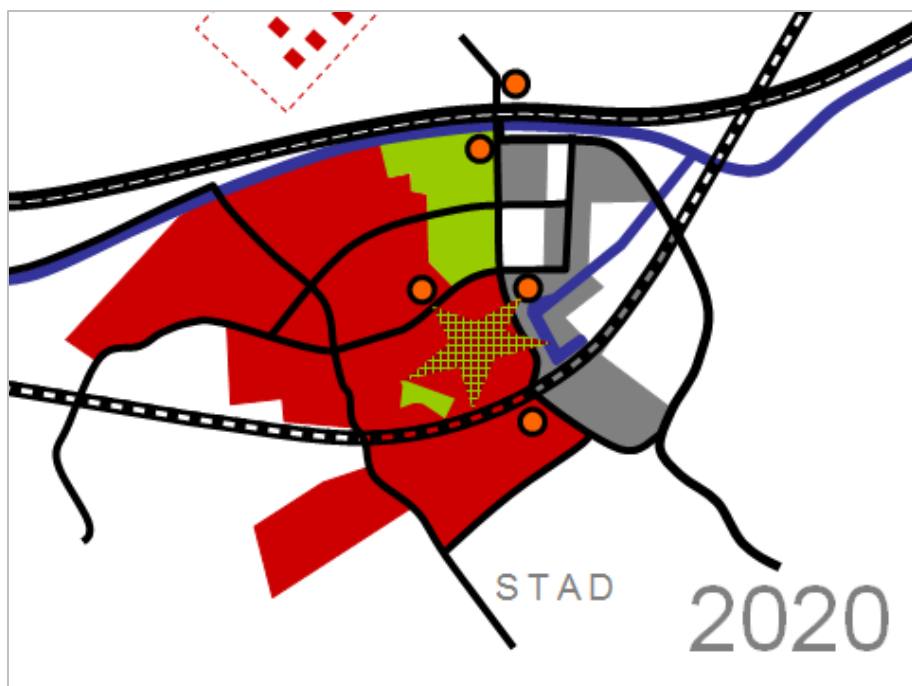








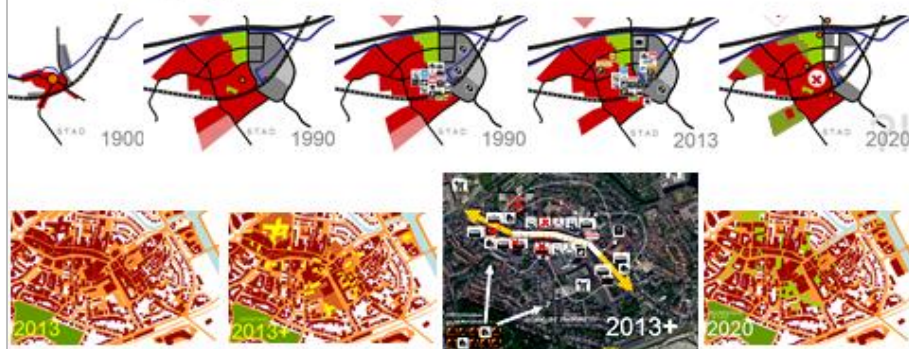






## Kenniscentrum Herbestemming Noord

→ Objectgestuurd + Gebiedsgericht!



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

Weten wat je hebt !

- wat staat er leeg, wat komt er leeg ??
- wat is de behoefte... (ruimte vraag, programma's)  
→ kwantitatief

**WE WETEN HET NIET...**

(ligt hier een taak/verantwoordelijkheid voor de gemeente?)



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

Wat is er aan (leegstaande) kwaliteit ?

- onderhoudstoestand
- functionaliteit
- cultuurhistorische waarde
- samenhang omgeving, identiteit plek...

→ onderdeel groter geheel !  
(vitaliteit, leefbaarheid, belevingswaarde)



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

KIEZEN !!

- behoud Erfgoed?!
- leefbaarheid + ruimtelijke kwaliteit bestaande omgeving
- nieuwbouw op slot
- programma's overhevelen...

→ Erfgoed geeft plek extra **kwaliteit**  
en voegt **WAARDE** toe !  
(maar dat gaat meestal niet vanzelf...)



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

We zijn allemaal probleemhouder...

- eigenaar leegstaand erfgoed
- omgeving 'rotte kies' (verlies leefbaarheid, waardedaling)
- gemeente... GEMEENSCHAP

→ integrale aanpak visievorming, samenwerking,  
krachten bundelen en verlies nemen !!

→ maar wie neemt het initiatief...  
en heeft de REGIE ?!



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

- Geen blauwdruk voor herbestemming
- Denk in (tijdelijke) oplossingen, niet problemen...
- Ieder project is uniek, MAATWERK
- Blijf creatief !!



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

Trends (2010-2040) Planbureau voor de Leefomgeving

- bevolkingsontwikkeling
- ontwikkeling huishoudens
- ontwikkeling beroepsbevolking
- ontwikkeling 65-plussers

→ RUIMTELIJKE IMPACT ?!



## Kenniscentrum Herbestemming Noord

---

Trends (2010-2040)

- +1,5mio inwoners +1,0mio huishoudens
  - groei huishoudens vrijwel uitsluitend 67+
  - afnemende verhuismobiliteit (stagnatie woningmarkt)
- nauwelijks behoefte nieuwe bedrijventerreinen/kantoren
- draagvlak voorzieningen verandert...
  - kwalitatieve veranderingen groter dan kwantitatieve
  - vergrijzing >> zorgvoorzieningen
  - ontgroening << onderwijs- en sportvoorzieningen



# **Dorpsperspectief en maatschappelijk vastgoed**

## **Brede Overleggroep Kleine Dorpen Drenthe**

*Drs. L. (Luit) Hummel*

**Al bijna 40 jaar ondersteunt de Brede Overleggroep Kleine Dorpen Drenthe haar ledendorpen tot 3000 inwoners om de leefbaarheid in de kleine dorpen in stand te houden.**

De Drentse dorpen hebben een goede uitgangspositie als het om de leefbaarheid gaat. Er is een rijk en goed georganiseerd verenigingsleven. Er is nog voldoende sociaal kapitaal en samenhang, er is een potentieel aan vrijwillige inzet voor de vele activiteiten in het dorp. De dorpsbewoners voelen een grote mate van veiligheid. Bewegingsvrijheid maakt dat voorzieningen bereikbaar zijn. De woonomgeving wordt als dé kwaliteit aangegeven. De leefbaarheid in het dorp heeft niet alleen te maken met de aanwezigheid van voorzieningen. Het woon- en leefplezier, de sociale kant van de leefbaarheid, draagt evenzeer bij aan de kwaliteit van de leefomgeving.

### **Trends en ontwikkelingen voor de leefbaarheid**

#### *Veranderende dorpsgemeenschappen*

De agrarische werkgemeenschap in de Drentse Dorpen is veranderd in een pluriforme woongemeenschap. Nieuwe inwoners brengen nieuwe talenten en leefstijlen, maar ook een spanningsveld tussen de traditionele gewoonten en vernieuwing. Ook in de woongemeenschap is mogelijkheid tot ontmoeting van belang: van hieruit kunnen dorpen de vraag beantwoorden wat voor dorp zij willen zijn. De bevolkingssamenstelling in de dorpen gaat veranderen: meer senioren, meer kinderen en minder mensen die het 'werk' doen.

#### *Voorzieningen*

Bereikbaarheid van voorzieningen is belangrijker geworden dan het hebben van een voorziening in het dorp zelf. Men is mobieler en beweegt zich meer in de regio. De behoeften en het gedrag rondom voorzieningen is mede afhankelijk van de leefstijl van de bewoners. Het creëren van een draagvlak dat breder is dan de draagkracht (het aantal gebruikers in het dorp) voor een voorziening draagt bij aan de instandhouding.

#### *Het veranderende overheidsbeleid*

De noodzaak tot bezuinigingen bij de overheid heeft invloed op de dorpsamenleving. In de participatiesamenleving wordt meer gevraagd van de dorpsbewoners als het gaat om het beheer van het maatschappelijk vastgoed in het dorp. Verzelfstandiging van het beheer van dorpshuizen, zwembaden en

sportaccommodaties is eerder regel dan uitzondering. In veel gevallen weten de dorpsbewoners met vrijwillige inzet en creativiteit deze veranderingen op te pakken.

### **Leegstand als bedreiging**

Een van de gevolgen van de veranderingen in de dorpen kan (tijdelijke) leegstand zijn. In kleine gemeenschappen zoals de Drentse dorpen leidt leegstand van particulier en maatschappelijk vastgoed tot een vermindering van de leefbaarheid. In een aantal extreme situaties leidt dit tot een verpaupering van het dorpscentrum zoals in Nieuw-Roden en Aalden. Naast de fysieke afname van de leefbaarheid heeft de leegstand ook gevolgen voor de bewoners. De onmacht om de leegstand op te lossen levert veel negatieve energie op.

### **Dorpskracht als kans**

Zoals hiervoor al genoemd, hebben de Drentse dorpen een goede uitgangspositie wat betreft de leefbaarheid. De hieruit voortvloeiende dorpskracht uit zich door een grote mate van zelfredzaamheid. Nieuwe inwoners dragen ook bij aan de verbreding van de capaciteiten en de kennis in de dorpen. Vanuit de betrokkenheid met het dorp wordt deze kennis ingezet in het dorp. Er is veel initiatief en creativiteit vanuit de bewoners en de ondernemers. Voorbeelden hiervan zijn de herbestemming van de oude school naar een zorginstelling door een tweetal bewoners in Ansen, het opnieuw invullen van de ruimte en de gebruiksfuncties rondom een verpauperd pand in Aalden en de plannen voor het maken van een beleefstuin in Schipborg op het terrein van de leegstaande school.

### **Wat is er nodig om de dorpskracht los te maken?**

Bij leegstand in de dorpen kan de dorpskracht een bijdrage leveren bij het herbestemmen van leegstaande panden. Hiervoor zijn voor gemeenten een drietal aspecten van belang:

**Bewustzijn:** betrek de bewoners, ga uit van de dorpskracht en ga samen onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om de leegstand te bestrijden.

**Creativiteit:** met de ideeën vanuit het dorp en vanuit de gemeente gezamenlijk plannen maken en uitvoeren.

**Flexibiliteit:** geef ruimte en zorg voor maatwerk.

De Brede Overleggroep Kleine Dorpen Drenthe is een vereniging van kleine dorpen tot 3000 inwoners in Drenthe. Zij ondersteunt 135 dorpsbelangenverenigingen en 120 dorpshuizen om de leefbaarheid in de kleine dorpen in stand te houden. Dorpen kunnen voor advies bij de BOKD aankloppen op alle aspecten die de leefbaarheid in het dorp beïnvloeden: van verkeersveiligheid en de voorzieningen tot de sociale samenhang. Samen met de dorpen maken we plannen en voeren we projecten uit om de leefbaarheid op peil te houden. Om dit mogelijk te maken heeft de BOKD de afgelopen 40 jaar een uitgebreid kennisnetwerk opgebouwd.





Dorpsperspectief en  
maatschappelijk vastgoed  
Luit Hummel  
Brede Overleggroep Kleine  
Dorpen Drenthe (BOKD)



## RoI BOKD

Van Belangenbehartiging  
naar  
Advies en ondersteuning  
dorpsorganisaties

- Deskundigheidsbevordering
- Verbinden, kennismakelaar
- Netwerken
- Onderzoek, planvorming en uitvoering

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Dorpsperspectief en maatschappelijk vastgoed



1. Trends en ontwikkeling
2. Leegstand bedreiging en kans
3. Wat is er nodig?

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Opmerkingen vooraf

Dorpen hebben goede uitgangspositie :

- Rijk en goed georganiseerd verenigingsleven
- Traditie en potentieel aan vrijwillige inzet
- Sociale samenhang en sociaal kapitaal
- Groot aanbod van activiteiten en (bereikbare) voorzieningen
- Hoge mate van veiligheid, bewegingsvrijheid en mobiliteit
- Kwaliteit: woonomgeving



*“Het platteland: het beste van twee werelden” (SCP)*

Besef: leefbaarheid van een dorp heeft niet alleen te maken met aanwezigheid van voorzieningen

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Het begrip “Leefbaarheid”



- Containerbegrip
- Subjectief, invulling verschilt (persoon/dorp)
- Van Dale: “*geschikt om erin of ermee te kunnen leven*”

### *Sociale kant:* **woon en leefplezier**

- Onbekommerd en prettig leven
- Invloed op je eigen leven
- Vorm kunnen geven aan je gemeenschap
- Een goed werkende sociale infrastructuur

### *Fysieke kant:* **woonomgeving**

Rust, ruimte, veiligheid, bereikbaarheid/infrastructuur, recreatieve mogelijkheden, milieu, voorzieningen, werk

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## **Veranderende dorpsgemeenschappen**

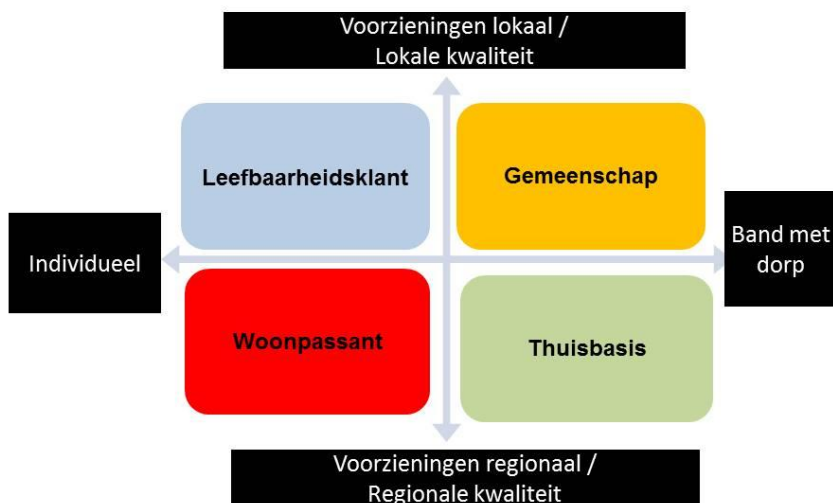


- Nieuwe inwoners, nieuwe talenten: mix, pluriform geheel
- Woongemeenschap (nu) i.p.v. werkgemeenschap (vroeger)
- Tradities (gewoonten en gebruiken) versus vernieuwing
- Het belang van ontmoeting
- Manier van omgang met elkaar: wat voor dorp/gemeenschap willen we zijn?

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## LEEFSTIJLEN/DORPSPROFIEL



Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Voorzieningen

- Gebruik: mythe of werkelijk waar?



**Draagkracht**

(potentieel aan gebruikers)

**versus**

**Draagvlak**

(werkelijk aantal gebruikers)

- Denk in functies
- Bereikbaarheid is belangrijk
- Men beweegt zich nu in de regio en kiest
- Gedrag en behoeften verschillen sterk en zijn aan verandering onderhevig (leefstijlen)

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Demografie

Krimp is ...

Een toekomstige bevolkingsafname

&

Een sterk veranderende bevolkingssamenstelling

- meer senioren,
- minder kinderen,
- minder mensen die het 'werk' doen.

Prognoses niet eenduidig : het gaat om de algemene tendens en de mogelijke gevolgen daarvan



Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Veranderend Overheidsbeleid

*niet alles blijft zoals het was*

- Bezuinigingen
- Participatiesamenleving
- Verzelfstandiging Eigendom en Beheer van Maatschappelijk Vastgoed
  - Dorpshuizen,
  - Zwembaden,
  - Sportaccommodaties

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Leegstand als bedreiging

*in een kleine gemeente*

Leegstand maatschappelijk en particulier vastgoed:

- Verpaupering, afname leefbaarheid
- Negatieve energie



Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



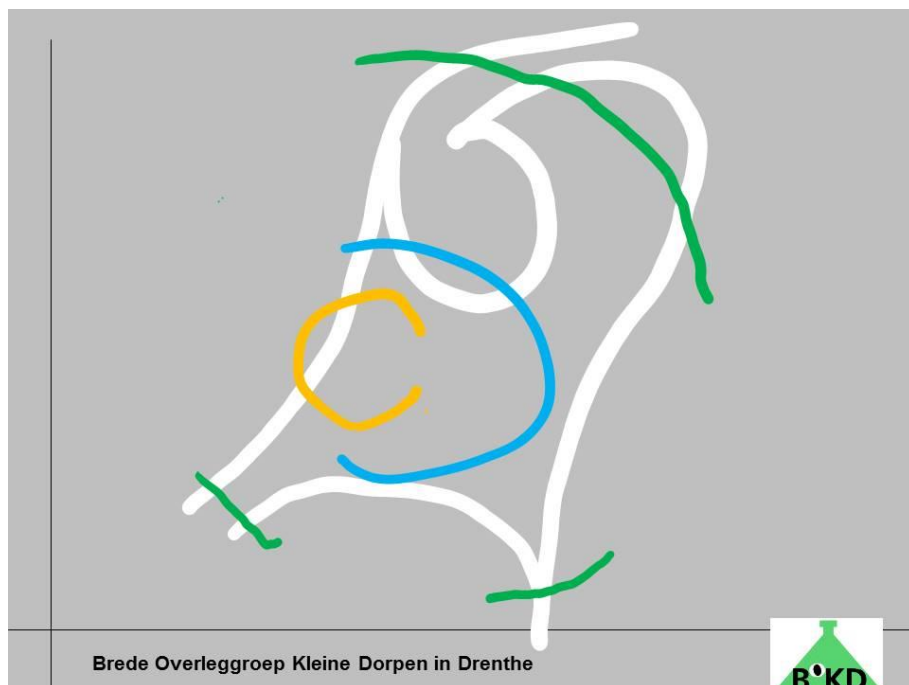
## Dorpskracht als kans

- Zelfredzaamheid is groot
- Initiatieven bewoners en ondernemers
- Tegenwoordig veel capaciteit en kennis aanwezig (civil society)
- Draagvlak en betrokkenheid



Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe





rand stad	buiten stad	periferie
multi-culti vol → voller		krimp
	niks meer aan doen	leeg → leger
	"openlucht museum"	
	"wĳ - zĳ"	
systeem	LEASE	EIGENDOM
		zelfredzaam



## Vijf sterren zwembad

- Het zwembad in Aalden/Zweeloo heeft alle vijf sterren:
  - Identiteit
  - Ontmoeting
  - Zelforganisatie
  - Zorg voor elkaar
  - Leren van elkaar



Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe



## Leegstand en dorpskracht



Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe





# Leegstand en dorpskracht



B'KD

## WAT IS ER NODIG?

- **Bewustzijn**
  - *Betrek de bewoners, ga uit van de dorpskracht: samen onderzoeken*
- **Creativiteit**
  - Samen plannen maken en uitvoeren
- **Flexibiliteit**
  - Geef ruimte en zorg voor maatwerk

Brede Overleggroep Kleine Dorpen in Drenthe

B'KD



## **RESULTATEN PER GEMEENTE**

### **Gemeente Borger-Odoorn**

Leren over scholen

*A. (Annette) Tjeerdsma MSc*

### **Gemeente Coevorden**

Leren over organiseren

*A. (Annette) Tjeerdsma MSc*

### **Gemeente Aa en Hunze**

Leren over positie innemen

*A. (Annette) Tjeerdsma MSc*

### **Gemeente Emmen**

Leren over anticiperen

*A. (Annette) Tjeerdsma MSc*

### **Conclusie: leren in een nieuwe werkelijkheid**

Samenhang in programma's, functies én in mensen

*ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed*



## Gemeente Borger-Odoorn

### Leren over scholen

A. (Annette) Tjeerdsma MSc

Binnen de gemeente Borger-Odoorn zijn vooral vrijkomende scholen een actueel thema. De gemeente vraagt zich in het geval van een vrijkomende school vaak af of zij deze zouden moeten willen herbestemmen, of dat ze deze willen vervreemden. In het tweede geval, vervreemden, komen al snel de volgende vragen naar voren: moet het pand zo maar op de markt gezet worden, of moeten ze het met een (mogelijk) plan aanbieden op de markt en wat doen we *in the time being*?

Op dit moment zijn er vier van dit soort gebouwen waar de gemeente iets mee zal moeten doen en tussen nu en vijf tot tien jaar komen daar nog veel scholen bij vanwege het integraal huisvestingsbeleid voor scholen. De grote vraag binnen Borger-Odoorn is wat zij zelf willen hebben en houden en wat niet. De huidige problemen lijken te zijn ontstaan door het uitblijven van deze reflecterende vragen. Hoewel de gemeente hierin al een aantal slagen heeft gemaakt, blijft de uitdaging om duidelijke uitspraken te doen over het al dan niet behouden van vastgoed en de reden(en) waarom. Men denkt vaak *'de gemeente heeft het gebouw toch al'*. Dit is een gedachtegang die de gemeente wil doorbreken.

De scholen in de gemeente Borger-Odoorn zitten niet allemaal in beeldbepalende en/of monumentale panden. Er zijn veel leegstaande schoolpanden die standaardpanden zijn. Omdat verkopen nu erg lastig is, is de vraag onder andere wat er financieel economisch met deze panden mogelijk is. Deze financieel-economische kwestie hangt de gemeente namelijk als het zwaard van Damocles boven het hoofd. De financiële som die zij zouden kunnen maken is de jaarlijkse kosten van leegstand vermenigvuldigd met de verwachte duur van die leegstand: de vraagprijs zouden ze dan ook direct met de uitkomst daarvan kunnen verlagen zodat het tegen een lagere prijs op de markt kan. Slopen kan soms ook een optie zijn. Het voordeel daarvan is dat er geen jaarlijkse (exploitatie)kosten meer zijn.

Wat de gemeente zou willen weten is hoe zij leegstaande gebouwen een maatschappelijke functie kan geven en welke marktpositie deze gebouwen dan zouden hebben of krijgen.

Wat ook een scenario is, is dat een leegstaand of leegkomend gebouw technisch in goede staat verkeert, maar toch onverkoopbaar blijkt. Een belegger of investeerder kan daar in geïnteresseerd zijn maar die wil er wel wat voor terug. De vraag die de gemeente Borger-Odoorn zichzelf stelt is hoe zij met de functionaliteit van zo'n pand omgaan. Moet het school blijven? Of kan er iets anders in (bestemming wijzigen)? De kunst is om andere partijen te interesseren voor het object door de mogelijkheden te verbreden en te laten zien. Op deze manier kun je als gemeente meer actief de markt benaderen in plaats van het aannemen van een reactieve houding.

Maar wat moet de gemeente doen als de verwachting is dat een leegstaand gebouw de komende vijf jaar niet verkocht zal worden? Daar zijn ze in Borger-Odoorn nog

niet uit. De leegstand is financieel niet wenselijk, maar ook de technische staat verslechtert snel wanneer het niet gebruikt wordt. De panden beschikbaar stellen voor anti-kraak bewoning zou een mogelijkheid kunnen zijn. Dit zou niet gezien moeten worden als een inkomstenbron, maar meer als een overbrugging en ter voorkoming van verval.

De gemeente stelt zichzelf niet ten doel om panden in bezit te houden noch om meer openbare ruimte te creëren. Een andere vraag voor de gemeente is daarom wat ze wél willen bereiken, wat ze daarvoor nodig heeft en hoe dit zich verhoudt tot het huidige bezit. Het verschil daartussen is de opgave voor de gemeente Borger-Odoorn.

Maar welke actie wordt er ondernomen op het moment dat een pand niet verkocht wordt? Wordt het dan in stand gehouden? Of wordt het gesloopt? Ervaring leert dat er bij het mededelen van een voorgenomen sluiting en/of sloop van een gebouw er mensen opstaan om dit te voorkomen. Op die manier legitimeer je als het ware de vraag van de samenleving. Als er niemand in de bres springt, is het belang blijkbaar beperkt en zou de gemeente afscheid kunnen nemen van het gebouw.

De discussie gaat tot dusver vooral over afzonderlijke objecten. Een andere en/of aanvullende manier om naar je voorzieningen te kijken is om van de hele gemeente de voorzieningenvraag van de komende vijf tot tien jaar in kaart te brengen. Door dit inzichtelijk te maken kunnen voorzieningen al dan niet open worden gehouden op verschillende plekken in de gemeente.

Wat een terugkomende vraag lijkt te zijn is hoe de gemeente zou moeten handelen bij het leegkomen van een school: wat is de volgorde van mogelijkheden die afgewogen moeten worden en de daarmee samenhangende beslissingen. In een notitie zouden kaders rondom vastgoed geformuleerd kunnen worden. Niet alles kun je vastleggen.



Leerwerkdag bij de gemeente Borger-Odoorn  
29 januari 2014





## Gemeente Coevorden

### Leren over organiseren

*A. (Annette) Tjeerdsma MSc*

Op dit moment hebben veel afdelingen binnen de gemeente Coevorden hun eigen vastgoed. Hoewel men er van overtuigd is dat zij hier allen goed mee om gaan, zou het gecentraliseerd wellicht nog sterker kunnen zijn. Een eerste stap zou kunnen zijn om de 28fte's die zich verdeeld over alle afdelingen en alle teams bezighouden met vastgoed, centraal te coördineren vanuit financieel-economisch perspectief. Op dit moment wordt het grondbedrijf nog (te) vaak geconfronteerd met beleidsmatige beslissingen. Professionaliseren kan een gezonde tegendruk creëren. Als vastgoedafdeling kun je namelijk gevraagd én ongevraagd advies geven vanaf het begin. Dan krijg je de discussie over financieel en maatschappelijk rendement: wat is het waard en hoe verhoudt zich dat tot wat je kunt.

De gemeente Coevorden geeft aan graag te willen professionaliseren maar zij hebben nog onvoldoende zicht op hoe ze dat zouden kunnen vormgeven voor een gemeente van hun omvang. Het professionaliseren van het vastgoedmanagement binnen de gemeente heeft echter pas secundair te maken met de omvang van de gemeente: het primaire doel is het professionaliseren van je aanpak. Daar is geen blauwdruk voor, juist omdat elke gemeente verschillend is. Als het professionaliseren vorm heeft gekregen, kan dit worden gevolgd door de discussie over de fte's en de verdere samenstelling van de formatie.

Gelet op de verschillende niveaus waarop je vastgoedmanagement kunt organiseren (strategisch, tactisch, operationeel), is het operationele deel meestal geschikt om uit te besteden. De strategische en tactische niveaus komen vaak terug in het portefeuillemanagement. Vanuit deze optiek kun je kijken hoe je het gaat organiseren. Volgens de gemeente lopen de strategische, tactische en operationele zaken op dit moment nog (te) veel door elkaar. Vanuit een visie zou bepaald moeten worden wat we met het professionaliseren van het vastgoedmanagement zouden willen bereiken. Het streven is daarbij zeker om meer gezamenlijk (vanuit meerdere disciplines) vastgoedzaken op te pakken.

Ook in de gemeente Coevorden wordt gediscussieerd over welke voorzieningen en objecten zij zouden moeten willen behouden en welke niet. Zij geven aan deze overweging pas goed te kunnen maken wanneer zij inzichtelijk hebben wat ze hebben en wat er aan leegstand verwacht wordt. Daarnaast moet de overweging gemaakt worden welke panden de gemeente mee wil nemen naar de toekomst, en welke zij daarvoor minder belangrijk vinden. Dit kan soms als consequentie hebben dat de plancapaciteit voor bepaalde gebieden teruggeschroefd moet worden, en daarin zou je dan niet terughoudend moeten zijn. Dit maakt wel dat er meer gedacht moet worden vanuit programma's en gebieden in plaats van vanuit enkele objecten. Wanneer de gemeente programma's in de greep krijgt, kan zij wellicht wat aan de knoppen van de schaarste draaien en objecten in stand houden waar later wellicht vraag naar ontstaat. Het is belangrijk om programma's, functies, doelen en ambities te formuleren om mensen te binden en boeien aan het gebied. Echter, wanneer het

opbloeien van het ene gebied betekent dat op een andere plek de situatie verslechtert, zou dat niet de juiste beslissing zijn. Vandaar dat kennis over programma's van belang is.

Het centrum van Coevorden is ook een punt van aandacht. Het centrum was de plek waar alles gebeurde. Inmiddels verplaatsen de ondernemers zich veelal naar de randen van de stad waardoor het centrum leger raakt. De gemeente Coevorden is van mening dat dit om een bredere aanpak van meerdere beleidsvelden vraagt. Deze beleidsvelden acteren nu nog veel op hun eigen gebied. De gemeente zou willen streven naar een grotere samenhang in programma's, functies én in mensen.

De vragen die bij de gemeente Coevorden spelen gaat vooral over de organisatie van het gemeentelijk vastgoed. Daarbij zou een takendiscussie gevoerd moeten worden: wie doet wat en hoeveel mensen hebben we daar voor nodig? Een eerste stap zou zijn om te inventariseren hoeveel fte er op dit moment besteed wordt aan het managen van vastgoed en waar deze mensen zich op dit moment in de organisatie bevinden. Daarna is de vraag wat het college en de raad moeten weten: wie eindverantwoordelijk is, of wordt, en hoe de vastgoedportefeuille is ingericht. Op basis daarvan kan een (her)verdeling van de fte's worden voorgesteld en kan de transformatie in gang gezet worden. Om zichtbaarheid van de resultaten te creëren is het van belang om jaarlijks bij te houden wat deze nieuwe vorm van organiseren oplevert.

In aanvulling op deze vraag blijft ook de vraag wat de gemeente moet doen met de panden die binnenkort leeg komen. Waar maakt de gemeente met elkaar beleidsmatige keuzes en hoe vertalen die keuzes zich naar een eventueel vastgoedbedrijf en de portefeuille? Hierin kan Enschede misschien een voorbeeld zijn om een structureel overleg in te voeren zodat iedereen elkaar beleidsmatig kan vinden.



Leerwerkdag bij de gemeente Coevorden  
6 februari 2014



## Gemeente Aa en Hunze

### Leren over positie innemen

*A. (Annette) Tjeerdsma MSc*

Binnen de gemeente Aa en Hunze is leegstand (nog) geen probleem maar wel een zorg. Zo is bijvoorbeeld het winkelcentrum in Gieten gecentraliseerd waardoor er in de oude winkelstraat leegstand ontstaat. Dit heeft invloed op de aantrekkelijkheid van het dorp, voor zowel bewoners als ook voor recreanten. Het beïnvloedt tevens de veiligheid van de plek. Wat dat betreft is het wel degelijk een probleem op deze plek. Aa en Hunze is zich er van bewust dat zij stappen moeten ondernemen op regionaal niveau en is daar ook al mee bezig. Zo hebben zij bijvoorbeeld contacten met andere gemeenten over de interne bedrijfsvoering en over het omgaan met leegstaande scholen. Toch vindt de gemeente Aa en Hunze dat zij dit nog wel wat meer kunnen doen. Veel problemen zijn gezamenlijke problemen.

Eén van de problemen binnen de gemeente Aa en Hunze is dat er een aantal kleine multifunctionele centra (MFC) zijn waarbinnen één partij wegvalt en daarmee de business case van het gebouw niet meer kloppend is. Het is vaak ook moeilijk opnieuw kloppend te krijgen omdat het erg lastig is om een geschikte medegebruiker te vinden. Gesproken werd over constructies om privaat en maatschappelijk te combineren: waarom zou je niet in een school kunnen wonen? Hiermee stimuleer je creativiteit die, uiteraard binnen bepaalde kaders, de ruimte zou moeten krijgen. De inrichting van zo'n privaat-publieke combinatie komt wel erg nauwkeurig.

Behalve naar de business case van één MFC te kijken, kan dit ook breder en dus meer gebiedsgericht benaderd worden. Een voorbeeld hiervan is het Kulturhus in Borne: daar is een bestuur aangesteld dat waakt over het gehele Kulturhus en niet per se over de afzonderlijke eenheden. Dit geeft het Kulturhus meer vrijheid om de exploitatie anders in te richten en bijvoorbeeld delen commercieel verhuren. De vraag is daarbij hoe ver je hierin wilt en kunt gaan en welke voorwaarden je stelt.

Terug naar het voorbeeld van de deels leeg rakende MFC: zou er een gegadigde commerciële of private partij zijn die een deel van die school zou willen huren? Vooral in krimp gemeenten lijkt dat een probleem te zijn. Soms moet je ook inventief zijn en het rigoureuus aanpakken. Nijmegen wordt hier als voorbeeld genoemd: zij hebben een aantal scholen gesloopt, één nieuw gebouw voor terug gebouwd en daarmee een besparing gerealiseerd. De moeilijkheid zit hier echter wel in het inschatten van de benodigde ruimte in de toekomst. Eigenlijk geldt dat voor de gehele portefeuille. Wat doet deze over een periode van 10 jaar? Want dat is ongeveer de financiële horizon waar we het dan over hebben. De vraag die daarop volgt is of het anders zou kunnen en hoe dat er dan uit zou moeten zien. De moeilijkheid is hierbij dat de politieke horizon verschilt van de financiële horizon.

Het financiële vraagstuk is echter één kant van het verhaal. De andere kant is dat de gemeente Aa en Hunze zich ook erg richt op de leefbaarheid van de omgeving. Als ze het slechts financieel zouden bekijken waren de keuzes niet zo ingewikkeld geweest. Maar wat verstaan we eigenlijk onder leefbaarheid? Niet elk dorp hoeft een MFC te

hebben. De voorzieningen moeten passen bij de leefstijl en daarbij horende behoeften van de bewoners van het dorp. Om de behoefte te bepalen is het dus van groot belang om te weten hoe de dorpen in elkaar zitten.

Een ander probleem is dat vastgoed nog steeds 'sexy' is: nieuwbouw is om meerdere redenen nog altijd interessanter dan het hergebruiken van leegstaande ruimte. Zo is hier ook een voorbeeld in Gieten: een school gaat noodlokalen bouwen terwijl er een paar honderd meter verderop een gebouw leeg staat. Naast de aantrekkelijkheid van het nieuwe gebouw is er ook een grote kans dat hier meerdere belangen spelen die de ingebruikname van het lege gebouw niet bevorderen. Het zou daarom mooi zijn om de diverse bestuurders / stakeholders bij elkaar aan tafel te krijgen en een gezamenlijk belang te definiëren.

Als gemeente zou je ook een bepaalde principe-houding aan kunnen nemen. 'Er wordt niet meer nieuw gebouwd', *punt*. Zolang er panden leeg staan moeten die eerst in gebruik genomen worden. Nieuwbouw zou immers – gezien de verwachte krimp – ook vrij snel weer leeg komen te staan, dus waarom zouden we dat nog doen? Een andere principe-houding kan ook zijn om bij leegstaande panden een bepaalde termijn mee te geven waarbinnen het herbestemd moet worden en dat het gesloopt gaat worden wanneer dat niet lukt. Consequent zijn lijkt belangrijk en misschien is het ook in deze gemeente niet erg om op deze manier de vraag uit de samenleving te legitimeren.

Bij de vraag naar de visie op vastgoed, accommodatiebeleid of leefbaarheid blijft het even stil. Er schijnt wel een visie te zijn, maar deze lijkt dus niet echt te leven. In een visie zouden uitgangspunten moeten staan om te beslissen over bijvoorbeeld scholen die (binnenkort) sluiten. Een visie is belangrijk om met elkaar discussies hierover te kunnen voeren, vergelijkingen te maken en beslissingen uit te leggen. De organisatie van het vastgoedmanagement is ook bij deze gemeente erg verspreid over de afdelingen. Bovendien lijkt dit reactief te werken: als iets moet worden afgestoten, komen de nodige mensen in actie maar er is geen visie op het voorkomen van en anticiperen op eventuele leegstand. Betrokkenheid van zowel raad als bestuurders en de ambtelijke organisatie is hierbij van groot belang.



Leerwerkdag bij de gemeente Aa en Hunze  
13 februari 2014





## Gemeente Emmen

### Leren over anticiperen

A. (Annette) Tjeerdsma MSc

In de gemeente Emmen speelt de vraag, met name in het centrum, of zij leegstand zouden kunnen proberen te sturen. Zo is het bijvoorbeeld vaak al een tijdje bekend dat er een object leeg komt te staan binnen afzienbare tijd. Op dit moment gebeurt het vaak dat de reactie vanuit de gemeente pas komt op het moment dat het daadwerkelijk leeg staat: pas dan kun je het regelen terwijl je dat vooraf al weet. De hedendaagse dynamiek vraagt om een snellere reactie. De gemeente is zich er van bewust dat zij moet meebewegen. Is wat gisteren gebeurde, vandaag nog wel relevant? Als ambtelijke organisatie gaat dit soms nog minder vlot dan men zou willen. Daarnaast wordt er om duidelijke keuzes gevraagd: waarom doe je wat je doet en wat is in het belang van de gemeenschap?

De vraag die de gemeente zichzelf hierbij stelt is of ze inderdaad nog alles overal willen laten gebeuren, of dat de voorkeur uit zou moeten gaan naar concentratie van functies. Dit laatste is in de praktijk echter nogal weerbarstig. Samenwerking met marktpartijen is zeker een mogelijkheid maar is in de praktijk vaak nog lastig vorm te geven. Daarnaast is er ook altijd nog de 'politieke werkelijkheid': er kunnen veel verschillende belangen spelen en soms wordt er daardoor een beslissing genomen waar de rest om heen moet passen.

Mocht er overgegaan worden tot herbestemmen de binnenstad, dan is de volgende uitdaging wat de functie van het gebouw moet worden. Wonen lijkt steeds minder interessant te worden, hoewel dat niet voor de oudere doelgroep telt. Daar is nog een grote behoefte aan een combinatie van wonen en zorg. Meer specifiek is er dan vaak vraag naar woningen (en/of appartementen) waar de mensen nu zelfstandig kunnen wonen maar zorg kunnen gaan inkopen op het moment dat zij daar wel behoefte aan hebben. Ouderen wonen graag in het centrum: het is dicht bij allerlei voorzieningen en er is een gezellige levendigheid. De rol van de gemeente hierin zou kunnen zijn dat zij actief stuurt, op de hoogte is van wat er speelt en de diverse belangen kent. Ook de belangen van eigenaren van panden. Vervolgens zou je kunnen overwegen om hier een koers in uit te zetten en derhalve aan bepaalde initiatieven wel of geen medewerking te verlenen. Het is hierbij essentieel dat je als medewerker van de gemeente politieke rugdekking krijgt om bepaalde zaken uit te dragen. De gemeente Emmen heeft duidelijk behoefte aan de kaders waarbinnen zij dit soort zaken zouden kunnen aanpakken. Deze kaders moeten vervolgens wel breed gedragen worden om de processen spoedig te laten verlopen.

Dit brede draagvlak zou zich moeten uiten in vlot-getrokken interne processen zodat de gemeente beter kan anticiperen en sneller kan reageren op (dreigende) leegstand en/of andere actuele zaken. Het is daarbij van belang om in de huidige situatie te kijken waar eventuele knelpunten in het proces zitten en wat de mogelijkheden zijn om deze te voorkomen, of in ieder geval te verminderen.

Op dit moment is het zo dat alle stemmen even zwaar tellen: elke discipline heeft een belang en daardoor blijven duidelijke keuzes soms achterwege. Het zou een goed idee zijn om daar iemand boven te zetten die het algemeen belang dient. Iemand die vanuit dat algemene belang ook de keuzes maakt. Wederom is politieke rugdekking hierbij erg belangrijk.

Met meerdere partijen rond de tafel zitten om zich in deze samenstelling te buigen over diverse casussen gebeurt in Emmen al wel. Er zijn allerhande gremia in het leven geroepen om gezamenlijk te werken aan bepaalde zaken. Echter, wat deze gremia precies opleveren of zouden moeten opleveren is nog niet bij iedereen geheel duidelijk. Het stroomlijnen van (informatie)processen lijkt in Emmen een belangrijk aandachtspunt.



Leerwerkdag bij de gemeente Emmen  
6 maart 2014



Gemeente Borger-Odoorn



Gemeente  
Coevorden

gemeente  
**Aa en Hunze**



**Gemeente  
Emmen**

## Conclusie: leren in een nieuwe werkelijkheid

### Samenhang in programma's, functies én in mensen

*ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed*

De ronde langs de gemeenten heeft ons laten zien dat het in deze gemeenten gaat om leren over scholen, organiseren, positie innemen en anticiperen in maatschappelijk vastgoed en haar context. Dit is een conclusie die past bij de oorspronkelijke opdracht van de provincie Drenthe die met dit project beoogt om inhoudelijke, domein overstijgende discussies en samenwerkingen in en tussen gemeenten te bewerkstelligen. Door multidisciplinair de problematiek van maatschappelijk vastgoed, leegstand, herbestemming en economie op te pakken, ontstaan nieuwe inzichten en dus mogelijke oplossingen die per object, project en gebied verschillend kunnen zijn. Wat de gemeenten met elkaar gemeen hebben is dat het gaat om leren in een nieuwe werkelijkheid door samenhang in programma's, functies én in mensen.

Uit de ronde langs de vier verschillende gemeenten kan het volgende worden geconcludeerd. Gemeenten vragen zich af wat ze maatschappelijk willen bereiken, wat ze daarvoor nodig hebben en hoe dit zich verhoudt tot het huidige bezit. Daarbij komt de vraag aan de orde wat het de gemeente financieel en maatschappelijk gezien waard is ten opzichte van dat wat je als gemeente kunt. Daarbij moeten overwegingen worden gemaakt welke panden de gemeente mee wil nemen naar de toekomst, en welke zij daarvoor minder belangrijk vinden. Bij het vormgeven van een visie op het voorkomen van en het anticiperen op eventuele leegstand is de betrokkenheid van zowel raad als bestuurders en de ambtelijke organisatie van groot belang. Het gaat dan dus om een samenhang van deze drie schakels waarmee een parallel is te trekken met het model van Mark Moor (1995) zoals dat in het begin van dit boek beschreven is. Consequent acteren lijkt belangrijk te zijn om de vraag uit de samenleving te legitimeren.

Maar wat is dan die vraag uit de samenleving? Om bijvoorbeeld de behoefte aan huidige en potentiële voorzieningen te bepalen is het belangrijk om te weten hoe de dorpen in elkaar zitten: welke mensen wonen er en wat willen zij? En als dan bekend is wat de voorzieningenbehoefte is, is dan een nieuw gebouw of een multifunctioneel centrum het ei van Columbus? Bij het combineren van meerdere functies in één gebouw gaat het niet alleen om het werken onder één fysiek dak, maar juist om synergievoordelen te halen. Het versterken van synergie door gezamenlijk aan ieders belang én het gezamenlijk belang te werken. Het zou daarom goed zijn om de diverse bestuurders / stakeholders voor de ingebruikname van een gebouw bij elkaar aan tafel te krijgen en een gezamenlijk belang te definiëren.

Als gezamenlijke belangen helder zijn, blijft het een uitdaging om duidelijke uitspraken te doen over het al dan niet behouden van vastgoed en waarom. Niet denken vanuit dat *'de gemeente heeft het gebouw toch al'*. Dit is een gedachtegang die gemeenten willen doorbreken door vraag gestuurd in plaats van aanbod gestuurd te denken en te handelen. Ervaring leert dat er bij het mededelen van een voorgenomen sluiting en/of sloop van een gebouw, er mensen opstaan om dit te voorkomen. De kunst is dan ook om andere partijen en belanghebbenden te interesseren en te mobiliseren voor een object door de mogelijkheden te verbreden en deze ook daadwerkelijk te laten zien. Ook als gemeente zou je ook een principe-houding aan kunnen nemen: 'Er wordt niet meer nieuw gebouwd', punt. In de beperking toont zich de meester.

De vraag die je je ook kunt stellen waarom gemeenten privaat en maatschappelijk niet binnen één object zouden kunnen combineren? Hier liggen wellicht kansen voor een haalbaar exploitatieresultaat dat ook op termijn houdbaar is. Vraag is wel hoever je hierin wilt en kunt gaan en welke voorwaarden hieraan gesteld moeten worden. Ook door een proefondervindelijke wijze kunnen hiervoor kaders gesteld worden. En elke uitzondering bevestigt natuurlijk de regel, maar laat ondernemerschap leidend zijn binnen de gestelde kaders.

Bij de vier gemeenten is het streven van het professionaliseren van het vastgoedmanagement zeker aanwezig. Daarbij willen zij meer vanuit diverse disciplines vastgoedzaken oppakken. Er moet meer gedacht worden vanuit programma's en gebieden in plaats van vanuit enkele objecten. Wanneer de gemeenten programma's in de greep krijgen, kan zij wellicht wat aan de knoppen van de schaarste draaien en objecten in stand houden waar later vraag naar kan ontstaan. De gemeenten willen streven naar een grotere samenhang in programma's, functies én in mensen. Dit is de belangrijkste conclusie van de leergang langs vier gemeenten.

## **Vervolgonderzoek**

Voor de verschillende gemeenten worden in de voorliggende periode haar vragen uit de vier sessies in samenwerking onderzocht door de verschillende belangenhouders. Deze vragen worden hierna per gemeente weergegeven. Met antwoorden op deze vragen kunnen nieuwe oplossingen worden gegenereerd.

### *Borger-Odoorn*

- Hoe kan de gemeente leegstaande gebouwen een maatschappelijke functie geven en welke marktpositie zouden deze gebouwen dan hebben of krijgen?
- Wat wil de gemeente maatschappelijk bereiken, wat heeft ze daarvoor nodig en hoe verhoudt dit zich tot het huidige bezit?
- Welk voorzieningenniveau is binnen de gemeente van belang in relatie tot de voorzieningenvraag van de komende vijf tot tien jaar?
- Wat een terugkomende vraag lijkt te zijn is hoe de gemeente zou moeten handelen bij het leegkomen van een school: wat is de volgordelijkheid van mogelijkheden die afgewogen moeten worden en de daarmee samenhangende beslissingen?

### *Coevorden*

- Wie doet wat en hoeveel mensen hebben we daar voor nodig?
- Wat moeten het college en de raad weten, wie is/wordt eindverantwoordelijk en hoe is de vastgoedportefeuille ingericht?
- Wat moet de gemeente doen met de panden die binnenkort leeg komen?
- Waar maakt de gemeente beleidsmatige keuzes?
- Hoe vertalen die keuzes zich naar een eventueel vastgoedbedrijf en de portefeuille?

### *Aa en Hunze*

- Het zou goed zijn om de diverse bestuurders / stakeholders bij elkaar aan tafel te krijgen en een gezamenlijk belang te definiëren, maar hoe is een dergelijk proces ingericht?
- Een andere principe-houding kan ook zijn om bij leegstaande panden een bepaalde termijn mee te geven waarbinnen het her bestemd moet worden en dat het gesloopt gaat worden wanneer dat niet lukt. Maar hoe werkt een dergelijk proces en wat zijn daarvan de effecten?

### *Emmen*

- Willen we nog alles overal laten gebeuren of spreken we een voorkeur uit voor concentratie van functies?
- Waar zitten in het huidige proces eventuele knelpunten en wat zijn de mogelijkheden zijn om deze te voorkomen of in ieder geval te verminderen?
- Wat is het doel / zijn de doelen van de diverse in het leven geroepen gremia en hoe kunnen we deze bewust en effectief inzetten?









## Over de deelnemers

Per bijeenkomst staat hieronder wie daarbij aanwezig waren. De bijeenkomsten staan op volgorde van de datum waarop ze plaatsvonden. Onderaan staan de sprekers en organisatoren die een bijdrage hebben geleverd aan de leergang, met hun contactgegevens.

### *Gezamenlijke start in Borger*

*9 januari 2014*

Marco Out	<i>Burgemeester</i>	Borger-Odoorn
Jur Wiersum	<i>Wethouder</i>	Aa en Hunze
Ruud Wilting	<i>Wethouder</i>	Coevorden
Bas Dijkema	<i>Beleidsadviseur wonen &amp; demografie</i>	Provincie Drenthe
Bonnie Kiers	<i>Beleidsmedewerker ruimte</i>	Provincie Drenthe
Charles Houx	<i>Beleid cultuurhistorie</i>	Aa en Hunze
Dick Haandrikman	<i>Volkshuisvesting</i>	Aa en Hunze
Dennis Mous	<i>Voorzitter</i>	Stichting Restruimte
Edo Jans	<i>Economische zaken</i>	Aa en Hunze
Gerrie Ruitenber	<i>Grondzaken</i>	Borger-Odoorn
Henk Gortmake	<i>Strategisch beleidsadviseur ruimte</i>	Coevorden
Hermie Rijkens	<i>Coördinator steunpunt cultureel erfgoed Drenthe</i>	Libau
Ineke den Hollander	<i>Beleidsmedewerker cultuurhistorie</i>	Coevorden
Jaap Scholtens	<i>Beleidsmedewerker accommodatiebeleid</i>	Coevorden
Jack Brandsma	<i>Bestuurslid</i>	Stichting Restruimte
Jan Dirk Huising	<i>Beleidsmedewerker stedenbouw</i>	Emmen
Jelle Langeland	<i>Beleidsmedewerker erfgoed</i>	Provincie Drenthe
Jeroen Klaassen	<i>Planeconoom</i>	Coevorden
John Hofsteenge	<i>Stagjaar</i>	Coevorden
Kirsten Klasen	<i>Beleidsmedewerker wonen</i>	Coevorden
Luit Hummel	<i>Projectcoördinator</i>	BOKD
Marcus Petstra	<i>Bestuurslid</i>	Stichting Restruimte
Martin Broers	<i>Gemeentesecretaris</i>	Coevorden
Merijn Wienk	<i>Aadviseur monumentaal vastgoed</i>	Libau
Michiel Sportel	<i>Beleidsmedewerker RO en grondbedrijf</i>	Coevorden
Petra Brant	<i>Maatschappelijke voorzieningen</i>	Aa en Hunze
Piet Flap	<i>Projectleider</i>	Aa en Hunze
Rene Jonkman	<i>Manager kwaliteit &amp; control</i>	Coevorden
Ruud Dorenbos	<i>Senior projectleider</i>	Platform31

## *Gemeente Borger-Odoorn*

*29 januari 2014*

Jacob Bruintjes	<i>Wethouder</i>
Dirkjan Haan	<i>Economische zaken en toerisme</i>
Gerrie Ruitenbergh	<i>Grondzaken</i>
Harmen Post	<i>Ruimtelijke ordening</i>
Henk Brink	<i>Ruimtelijke ordening</i>
Jaap Gorseling	<i>Project Kern en Kader</i>
Jan Hermes	<i>Stedenbouw en cultuur</i>
Theo Sieling	<i>Maatschappelijk vastgoed</i>
Wietze van der Harst	<i>Volkshuisvesting</i>

## *Gemeente Coevorden*

*6 februari 2014*

Bert Bouwmeester	<i>Burgemeester</i>
Ruud Wilting	<i>Wethouder</i>
Geert Roeles	<i>Wethouder</i>
Henk Gortmaker	<i>Strategisch beleidsadviseur ruimte</i>
Ineke den Hollander	<i>Beleidsmedewerker cultuurhistorie</i>
Jaap Scholtens	<i>Beleidsmedewerker accommodatiebeleid</i>
Jeroen Klaassen	<i>Planeconoom</i>
Kirsten Klasen	<i>Beleidsmedewerker wonen</i>
Rene Jonkman	<i>Manager kwaliteit &amp; control</i>

## *Gemeente Aa en Hunze*

*13 februari 2014*

Jur Wiersum	<i>Wethouder</i>
Annemarie de Groot	<i>Libau</i>
Bas Dijkema	<i>Beleidsadviseur wonen &amp; demografie Provincie Drenthe</i>
Charles Houx	<i>Beleid cultuurhistorie</i>
Det Plat	<i>Grondzaken</i>
Dick Haandrikman	<i>Volkshuisvesting</i>
Edo Jans	<i>Economische zaken</i>
Mimoent Benali	<i>Trainee Provincie Drenthe</i>
Petra Brant	<i>Maatschappelijke voorzieningen</i>
Piet Flap	<i>Projectleider</i>
Robert Olde Benneker	<i>Afdelingscontroller</i>

## *Gemeente Emmen*

*6 maart 2014*

Dennis Mous	Accommodatiebeleid
Jan Dirk Huising	Regisseur leegstand
Nico van Amerongen	Afstudeerder leegstand detailhandel
Martijn Prent	Accommodatiebeleid en leegstand
Frans Hardenberg	Vastgoed & grondzaken
Erik Keulen	Vastgoedbeheer
Lisa Schuitema	Stagiaire Provincie Drenthe ruimtelijke ontwikkeling
Jelle Langeland	Beleidsmedewerker erfgoed Provincie Drenthe

## *Sprekers / Organisatie*

Annette Tjeerdsma	Hanzehogeschool Groningen	a.tjeerdsma@pl.hanze.nl
Frank Strolenberg	Nat. Programma Herbestemming	f.strolenberg@cultureelerfgoed.nl
Gert Boeve	VNG	gert.boeve@vng.nl
Hermie Rijkens	Libau	rijkens@libau.nl
Jan Veuger	Hanzehogeschool Groningen	j.veuger@pl.hanze.nl
Luit Hummel	BOKD	l.hummel@bokd.nl
Maarten Vieveen	Hanzehogeschool Groningen	m.c.vieveen@pl.hanze.nl
Machteld Linssen	Nat. Programma Herbestemming	m.linssen@cultureelerfgoed.nl
Merijn Wienk	Libau	merijn.wienk@libau.nl
Paul Elhorst	Rijksuniversiteit Groningen	j.p.elhorst@rug.nl
Rein Munniksma	Gedeputeerde Provincie Drenthe	r.munniksma@drenthe.nl



*Foto's: gezamenlijke start in Borger op 9 januari 2014  
(l: Paul Elhorst, r: Maarten Vieveen)*









## Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

Waarom het lectoraat? Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, dat aansluit op het bestaande lectoraat Vastgoed, richt zich op het begrijpen en operationaliseren van de vastgoedwaarde van maatschappelijke organisaties als woningcorporaties, zorg-, onderwijs- en overheidsinstellingen. De thematiek van maatschappelijk vastgoed sluit daar op aan en verdiept dit door de voorzieningen in de leefomgeving. Een bedrijfskundige en organisatorische benadering is gewenst. Uit onder andere de eerder genoemde onderzoeken en het businessplan van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed blijkt dat:

- a) een bedrijfskundig perspectief voor maatschappelijke ondernemingen met maatschappelijk vastgoed meer bepalend wordt;
- b) er vraag is naar professionaliteit in besturing van maatschappelijk vastgoed;
- c) er duidelijke behoefte is aan integraal bouwen aan kennis en kenniscirculatie specifiek op het gebied van maatschappelijk vastgoed;
- d) er een wens is naar een duurzaam onderzoek- en kennisinstituut van maatschappelijk vastgoed aansluitend op duurzaamheid, energie en healthy ageing en;
- e) de relatie tussen schaalvergroting van maatschappelijke voorzieningen, leefbaarheid, en identiteitsontwikkeling voor krimpgebieden veel vragen oplevert voor gemeenten, corporaties, zorg en onderwijs.

Het belang van het maatschappelijk vastgoed groeit door verschillende ontwikkelingen die onderling deels samenhangen: (a) gemeenten, corporaties, onderwijs- en zorginstellingen moeten effectiever en efficiënter werken en betrekken daarin ook het maatschappelijk vastgoed dat zij hebben en gebruiken, (b) beleggers in vastgoed ontdekken maatschappelijk vastgoed als alternatief naast traditionele beleggingscategorieën als wonen, kantoren en bedrijfsruimten en (c) bewoners en gebiedsontwikkelaars (her-)ontdekken de betekenis van maatschappelijke functies en gebouwen en functies voor een gebied. Dat het management van maatschappelijk vastgoed steeds meer aan terrein gaat winnen blijkt wel uit de vele onderzoeken die plaatsvinden op hogescholen, universiteiten en in het werkveld van maatschappelijk vastgoedmanagement.

Specifiek voor dit lectoraat gaat het dan om het beschikbaar maken van ontwikkelde kennis op het terrein van maatschappelijk vastgoed in de context van de maatschappelijke opgave ten behoeve van het onderwijs en de ondersteuning van zich sterk ontwikkelende zorg, onderwijs, overheid en corporatie vastgoed. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed is daarmee van strategisch belang omdat Maatschappelijk Vastgoed binnen NoorderRuimte een versteviging geeft op onderzoeksactiviteiten gericht op krimp, leefomgeving, energie en healthy ageing.

### **De leeropdracht voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed**

De leeropdracht is gericht op het verder ontwikkelen en toepassen van theorieën en concepten van waardedenken en waardebesturing door *good governance*, met een coöperatieve vorm als breekijzer voor een realistisch beleid. Deze opdracht levert niet alleen kennis op; door betrokkenheid van maatschappelijke organisaties zal het onderzoek ook inzichtelijk maken, in hoeverre maatschappelijk vastgoed in de praktijk zinvol ingezet kan worden ter bevordering van sociale cohesie. De leeropdracht omvat het beantwoorden van de volgende vraag:

*Kunnen lessen van Corporate Real Estate Management een nieuwe theorie vormen voor maatschappelijke ondernemingen met maatschappelijk vastgoed, en in het bijzonder gemeenten, ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?*

Hierop wordt een antwoord gegeven met vier onderzoekslijnen: (1) innovatie met maatschappelijk vastgoed, (2) maatschappelijke opgave en de functie van maatschappelijk vastgoed, (3) (sociale) opgave inzichtelijk met passend vastgoed en (4) mogelijkheden voor (regionale) samenwerking.

Het lectoraat zal zich richten op theorievorming, onderzoek, onderwijsontwikkeling en kennisuitwisseling op het terrein van Maatschappelijk Vastgoed. Het gaat daarbij om de relatie tussen maatschappelijke opgaven van overheid, zorg, onderwijs en corporaties en de inzet van vastgoed. En vooral om onderzoek naar de vertaalslag van maatschappelijke opgaven naar ondernemerschap met maatschappelijk vastgoed en daarbij is de opgave niet alleen *'de dingen goed te doen, maar ook de goede dingen te doen'*.